



**UNIVERSIDAD JUÁREZ AUTÓNOMA DE TABASCO
DIVISIÓN ACADÉMICA DE CIENCIAS ECONÓMICO
ADMINISTRATIVAS**



**LA RESILIENCIA ORGANIZACIONAL Y
EL LIDERAZGO EN MIPYMES DEL SECTOR
HOTELERO EN VILLAFLORES, CHIAPAS**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE:
DOCTOR EN ESTUDIOS ECONÓMICO ADMINISTRATIVOS

LÍNEA DE GENERACIÓN Y APLICACIÓN DEL
CONOCIMIENTO:
Gestión Organizacional Nacional e Internacional

PRESENTA:

MARÍA DEL CARMEN CHÁVEZ RODRÍGUEZ

BAJO LA DIRECCION

DRA. MARÍA DEL CARMEN SANDOVAL CARAVEO

EN CODIRECCIÓN

DRA. NORMA AGUILAR MORALES

Villahermosa, Tabasco, a 17 de junio de 2022



UNIVERSIDAD JUÁREZ
AUTÓNOMA DE TABASCO

"ESTUDIO EN LA DUDA. ACCIÓN EN LA FE"



DIVISIÓN ACADÉMICA
DE CIENCIAS
ECONÓMICO
ADMINISTRATIVAS



DIRECCIÓN

OFICIO: DACEA/DIRECCIÓN/1032/2022
Villahermosa, Tabasco; a 16 de junio de 2022

LIC. MARIBEL VALENCIA THOMPSON
JEFA DEL DEPARTAMENTO DE CERTIFICACIÓN
Y TITULACIÓN DE SERVICIOS ESCOLARES
P R E S E N T E

De conformidad con lo establecido en el Art. 75 fracción V, Art. 76 fracción III, así como el Art. 77 fracciones I, II y III del Reglamento General de Estudios de Posgrado de la UJAT, me permito comunicar a usted que la **Dra. María del Carmen Sandoval Caraveo (directora)** y la **Dra. Norma Aguilar Morales (codirectora)**, dirigieron y supervisaron la tesis:

**"LA RESILIENCIA ORGANIZACIONAL Y EL LIDERAZGO EN MIPYMES DEL SECTOR
HOTELERO EN VILLAFLORES, CHIAPAS"**

Proyecto de investigación elaborado por la **C. María del Carmen Chávez Rodríguez** egresada del Doctorado en Estudios Económico Administrativos. Los miembros del Jurado de Examen Profesional, integrado por los profesores: Dra. Deneb Elí Magaña Medina, Dra. Norma Aguilar Morales, Dra. María del Carmen Sandoval Caraveo, Dra. Edith Georgina Surdez Pérez, Dra. Gizelle Guadalupe Macías González, Dra. Fabiola Itzel Ortiz Martínez y Dra. Yazmin Denisse Salvador García; autorizaron el trabajo de tesis después de revisar y señalar las modificaciones pertinentes, misma que el interesado efectuó. Por lo tanto, **puede imprimirse.**

ATENTAMENTE

MTRO. JOSÉ JUAN PAZ REYES
DIRECTOR

UNIVERSIDAD JUÁREZ
AUTÓNOMA DE TABASCO



DIVISIÓN ACADÉMICA DE CIENCIAS
ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS
DIRECCIÓN

c.c.p. Archivo

CARTA DE AUTORIZACIÓN

La que suscribe, autoriza por medio de la presente a la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, para que utilice tanto en formato físico como digital la tesis de grado con título “LA RESILIENCIA ORGANIZACIONAL Y EL LIDERAZGO EN MIPYMES DEL SECTOR HOTELERO EN VILLAFLORES, CHIAPAS”, de la cual soy autor y titular de los derechos de autos.

La finalidad del uso y manejo de la tesis por parte de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (UJAT), será única y exclusivamente para difusión, educación y sin fines de lucro; autorización que se hace de manera enunciativa más no limitativa para compartir su contenido en la Red Abierta de Bibliotecas Digitales y a cualquier otra red académica con las que la UJAT tenga relación.

Por lo anterior, libero a la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco de cualquier reclamación legal que pudiera ejercer respecto al uso y manipulación de la tesis mencionada y para los fines estipulados en este documento.

Se firma la presente autorización en la ciudad de Villahermosa, Tabasco a los 17 del mes de JUNIO del año 2022.

Autorizó



C. María del Carmen Chávez Rodríguez

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y ORIGINALIDAD

C. María del Carmen Chávez Rodríguez; estudiante del programa de Doctorado en Estudios Económico Administrativos con registro PNPC 005590 de la División Académica de Ciencias Económico Administrativos en la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco como autor de la presente tesis para el grado de Doctor titulada “LA RESILIENCIA ORGANIZACIONAL Y EL LIDERAZGO EN MIPYMES DEL SECTOR HOTELERO EN VILLAFLORES, CHIAPAS”.

DECLARO QUE:

Esta tesis es mi propio trabajo, con excepción de las citas en las que he dado crédito a sus autores, así mismo, afirmo que no ha sido presentada para la obtención de algún título o grado equivalente.

Del mismo modo, asumo frente a la Universidad cualquier responsabilidad que pudiera derivarse de la autoría o falta de originalidad del contenido de la tesis presentada de conformidad con el ordenamiento vigente

Villahermosa, Tabasco a 17 de JUNIO de 2022



C. María del Carmen Chávez Rodríguez

Dedicatoria

A ti Luis Alberto, mi querido esposo, por ser el motivador de este caminar, por ser mi apoyo incondicional en todo momento, regalándome todo tu amor y tu interminable paciencia.

A mis hijos Luis Alberto jr., y Fernando;
a Emma y Paola

A mis nietos Luis Alberto, Emmanuel y Natán, todos ustedes son el gran motor de vida.

Agradecimientos

Tengo mucho que agradecer...

A Dios por darme la vida y las herramientas para desarrollar y terminar este reto

A mi esposo, mis hijos y sus familias, todos siempre conmigo

A mi mamá por enseñarme la fortaleza y a nunca rendirse

A mis hermanas y sus familias, siempre atentos y entusiasmados conmigo

A todos mis compañeros que me brindaron su amistad y conocimientos

A la Dra. Gilda Bertolini Díaz y al Dr. Leonardo Hernández Triano quienes, desde el primer momento, fueron guías en este proceso doctoral.

A la Dra. María del Carmen Sandoval Caraveo, Dra. Norma Aguilar Morales y Dra. Deneb Elí Magaña Medina, integrantes de mi Comité Tutorial, quienes mostraron maestría en su quehacer, pusieron diferentes desafíos y lograron la generación de conocimientos en un enfoque poco conocido. ¡¡¡Muchas gracias!!!

A las instituciones de educación: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco con toda su administración por la acogida a este programa educativo; al Programa para el desarrollo profesional docente (PRODEP) que por medio de la Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas (UNICACH) se me otorgó una beca para los estudios de este doctorado.

Resumen

Las mipymes forman la parte más importante de la economía de cualquier comunidad en el mundo, son componentes claves de la economía local, nacional y mundial. Su ciclo de vida varía y hay muchas empresas que cierran muy pronto sus actividades. ¿por qué algunas se retiran y otras persisten? ¿cómo sobreviven las que permanecen en el mercado? De acuerdo a esta investigación la permanencia de las mipymes es, entre otros factores, por su resiliencia organizacional. Ésta se encuentra conformada por habilidades, destrezas y capacidades de la empresa. En conjunto acondicionan a la organización para que pueda enfrentarse a acontecimientos desafortunados ocurridos intempestivamente; a resolver los desafíos que se presentan y, a aplicar estrategias para salir adelante. Todas estas experiencias son base para la prevención de nuevas adversidades. Aunada a la resiliencia organizacional, es primordial la presencia de un líder con cualidades semejantes a las de la organización: la resiliencia personal. El objetivo de esta tesis es la explicación del desarrollo de la resiliencia organizacional y su liderazgo en las Mipymes hoteleras de Villaflores Chiapas, para la interpretación de su supervivencia. Para el logro de éste, primero se comprende cómo se presentan las cualidades de la categoría de la resiliencia organizacional y la distinción de las particularidades del liderazgo que las dirige. Este trabajo se realiza transversalmente, mediante el enfoque cualitativo con el método de estudio de casos múltiples, utilizando herramientas como las entrevistas y la técnica de observación no participante. El análisis de la información se desarrolla con apoyo del software ATLAS.ti versión 9. Se cumplen los supuestos planteados: la resiliencia organizacional de las Mipymes hoteleras de Villaflores, Chiapas, se establece como un componente en la supervivencia empresarial y el liderazgo contribuye a la resiliencia organizacional de las empresas.

Palabras Clave: resiliencia organizacional, liderazgo resiliente, organizaciones, hoteles.

CONTENIDO

Índice de Tablas.....	3
Índice de Figuras	5
Introducción.....	7
Capítulo I. Generalidades de la investigación	9
Antecedentes del problema.....	10
Supervivencia organizacional.....	12
Planteamiento del problema.....	15
Preguntas de investigación	15
Objetivos de la investigación	16
Objetivo general.....	16
Objetivos específicos.....	16
Supuestos.....	16
Justificación	16
Limitaciones al estudio.....	20
Capítulo II. Fundamentación de la Resiliencia organizacional y el Liderazgo	21
Marco Contextual de la investigación	22
Sector hotelero en Villaflores	23
Marco Referencial de la investigación.....	24
Resiliencia.....	24
Resiliencia organizacional.....	28
Liderazgo.....	40
Liderazgo resiliente	42
Modelo Teórico de la investigación.....	50
Capítulo III. Metodología.....	53
Diseño metodológico.....	54
Tipo de investigación.....	60
Descripción del objeto y sujeto de estudio	61

Definición de las unidades de análisis.....67

Validez de contenido68

Descripción de resultados de la primera inmersión en el vagabundeo.69

Protocolos de recolección de datos.....70

Técnicas e instrumentos para la recolección de datos71

Entrevista semiestructurada.....71

Observación no participante71

Revisión de documentos72

Estrategia de análisis de datos.....72

Capítulo IV. Análisis de Datos73

Resultados76

Codificación.....76

Resultados por unidades de análisis80

 111

Resultados de la investigación de campo por categorías y subcategorías136

Análisis de las redes semánticas de resiliencia organizacional.....136

 143

 145

Análisis de las redes semánticas de liderazgo resiliente.....145

Capítulo V. Discusión y Conclusiones153

Discusión154

Conclusiones161

Referencias163

Apéndices178

Índice de Tablas

Tabla 1 <i>Principales aportaciones a la Resiliencia Organizacional</i>	38
Tabla 2 <i>Principales Aportaciones al Liderazgo</i>	49
Tabla 3 <i>Modelo Teórico de Resiliencia Organizacional</i>	51
Tabla 4 <i>Modelo Teórico de Liderazgo Resiliente</i>	52
Tabla 5 <i>Diseños de Investigación</i>	58
Tabla 6 <i>Tabla de especificaciones Resiliencia Organizacional</i>	63
Tabla 7 <i>Tabla de Especificaciones Liderazgo Resiliente</i>	65
Tabla 8 <i>Sector hotelero en Villaflores Chiapas México</i>	67
Tabla 9 <i>Unidades de análisis seleccionadas</i>	68
Tabla 10 <i>Unidades de análisis para Vagabundeo</i>	69
Tabla 11 <i>Categorización y codificación. Resiliencia Organizacional</i>	77
Tabla 12 <i>Categorización y codificación. Liderazgo Resiliente</i>	78
Tabla 13 <i>Observación no participante resiliencia organizacional empresa A</i>	84
Tabla 14 <i>Observación no participante liderazgo empresa A</i>	89
Tabla 15 <i>Frecuencias categoriales de la Empresa A</i>	91
Tabla 16 <i>Observación no participante resiliencia organizacional empresa B</i>	99
Tabla 17 <i>Observación no participante liderazgo empresa B</i>	104
Tabla 18 <i>Frecuencias categoriales de la Empresa B</i>	106
Tabla 19 <i>Observación no participante resiliencia organizacional empresa C</i>	113
Tabla 20 <i>Observación no participante liderazgo empresa C</i>	117
Tabla 21 <i>Frecuencias categoriales de la Empresa C</i>	119
Tabla 22 <i>Observación no participante resiliencia organizacional empresa D</i>	126

Tabla 23 <i>Observación no participante liderazgo empresa D</i>	131
Tabla 24 <i>Frecuencias categoriales de la Empresa D</i>	133
Tabla 25 <i>Frecuencias categoriales integradas</i>	150
Tabla 26 <i>Tabla de especificaciones Guía para Entrevista Resiliencia Organizacional</i> ..	183
Tabla 27 <i>Tabla de Especificaciones Guía para Entrevista Liderazgo Resiliente</i>	186
Tabla 28 <i>Tabla de especificaciones Guía de observación. Resiliencia organizacional</i> ..	189
Tabla 29 <i>Guía de observación. Liderazgo Resiliente</i>	191
Tabla 30 <i>Tabla de especificaciones para Guía de Revisión Documental</i>	193
Tabla 31 <i>Formato para presentación formal en la empresa</i>	195
Tabla 32 <i>Sección 2. Permiso para Entrevista</i>	196
Tabla 33 <i>Guía para la realización de la entrevista</i>	197
Tabla 34 <i>Formato para autorización de observación no participante</i>	199
Tabla 35 <i>Formato de cédula de observación no participante</i>	200
Tabla 36 <i>Formato de cédula de observación no participante de liderazgo</i>	204

Índice de Figuras

Figura 1 <i>Diseño de la investigación</i>	60
Figura 2 <i>Proceso de Trabajo de Campo</i>	75
Figura 3 <i>Resiliencia Organizacional, Empresa A</i>	81
Figura 4 <i>Categorías emergentes. Empresa A</i>	82
Figura 5 <i>Liderazgo Resiliente Empresa A</i>	83
Figura 6 <i>Resiliencia Organizacional Empresa B</i>	95
Figura 7 <i>Categorías emergentes. Empresa B</i>	96
Figura 8 <i>Liderazgo Resiliente Empresa B</i>	97
Figura 9 <i>Resiliencia organizacional Empresa C</i>	110
Figura 10 <i>Hallazgos de otros códigos de Resiliencia Organizacional Empresa C</i>	111
Figura 11 <i>Liderazgo Resiliente Empresa C</i>	112
Figura 12 <i>Resiliencia organizacional Empresa D</i>	123
Figura 13 <i>Categorías emergentes empresa D</i>	124
Figura 14 <i>Liderazgo resiliente empresa D</i>	125
Figura 15 <i>Estática</i>	136
Figura 16 <i>Característica dinámica</i>	138
Figura 17 <i>Indicadores de la estática</i>	139
Figura 18 <i>Indicadores de la Dinámica</i>	140
Figura 19 <i>Resiliencia organizacional</i>	141
Figura 20 <i>Características de Resiliencia organizacional</i>	142
Figura 21 <i>Categorías emergentes relacionadas con la Resiliencia Organizacional</i>	143
Figura 22 <i>Resiliencia organizacional y categorías emergentes</i>	145

Figura 23 *Relación liderazgo resiliente y resiliencia organizacional*..... 146

Figura 24 *Características del Liderazgo Resiliente* 147

Figura 25 *Características del liderazgo resiliente* 148

Figura 26 *Apoyo del liderazgo en la resiliencia organizacional* 149

Introducción

Este trabajo se origina de la inquietud de conocer el por qué algunas empresas sobreviven, cómo hacen las empresas libradas para permanecer en el mercado. Estas empresas salvadas, entre muchas razones y argumentos, se dice que están vigentes porque son resilientes. Esto lleva a la búsqueda de las empresas supervivientes para comprobar si tienen resiliencia y cuáles son las características de esta categoría para reconocerlas, comprenderlas y compartirlas. Además, es importante conocer quién se encuentra al frente de este tipo de empresas y si esta figura ayuda al desarrollo de la resiliencia organizacional.

Para ello se consideró la oportunidad de visitar a los propietarios de las empresas hoteleras de la ciudad de Villaflores, Chiapas, México, en donde hay establecimientos con más de diez años dando servicio de hospedaje. Convendría indagar cómo han sobrevivido a diferentes tipos de adversidades, las cuales se desea sean compartidas y explicadas para ir comprendiendo sus capacidades, habilidades y destrezas que sean características comunes ante las circunstancias desfavorables y como han hecho para seguir adelante en el mercado de servicios.

Por principio se revisa considerablemente la teoría de la resiliencia, término que ha sido utilizado en áreas de salud, psicología, sociología y más reciente en el área de la administración como resiliencia organizacional. Todas las ciencias sociales han manejado esta capacidad que es propia del individuo y se presenta en los grupos sociales y laborales creando finalmente la resiliencia en toda la organización. Desde los noventas se empezó a estudiar el término resiliencia, ahora con la crisis de salud mundial, el concepto resiliencia ha tomado relevancia y en todos los ámbitos se estudia y se cuestiona cómo es, en qué condiciones se da y si se supera la resiliencia personal y empresarial.

Esta investigación se encuentra organizada por capítulos, siendo el primero sobre las generalidades de la investigación: el problema a tratar, los objetivos y supuestos planteados, la justificación de la realización de este trabajo y las limitaciones que se presentan a lo largo de su desarrollo; el segundo, es el marco de fundamentación teórica de la resiliencia organizacional y el liderazgo para la determinación del modelo teórico a seguir; el tercero, presenta la metodología utilizada en la tesis: el tipo de investigación, el método a utilizar, los instrumentos de recolección de datos y el trabajo de campo necesario para esa recopilación de información; el cuarto expone el análisis que se hace a los datos obtenidos en la recolección de información que es apoyado con el software ATLAS.ti versión 9; y se cierra con el capítulo quinto, en donde se presenta la discusión y conclusiones de este informe de investigación.

Capítulo I. Generalidades de la investigación

Antecedentes del problema

Para hablar de resiliencia organizacional y el liderazgo que existe en las organizaciones, es pertinente relacionarse con los precedentes determinados por diversos organismos y con resultados de diversos estudios científicos sobre la conducta de existencia y subsistencia de las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) en el mercado.

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) ha planteado recientes solicitudes internacionales afines a los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible incorporando retos y posibilidades para las naciones de América Latina con la finalidad de que esta región se enfrente a un desarrollo más equitativo y sostenible. Las Mipymes están dentro de este asunto. Son la malla lucrativa que avala el progreso para un incremento económico acelerado y constante, son el 99% de las empresas formales y el 61% generadoras de empleo (Dini y Stumpo, 2018).

En el Global Entrepreneurship Monitor (GEM) se muestra que en México se dejó de operar un negocio propio en un 4.9% en 2015, aumentan el 4% que se dio en 2014. Señalando diversas razones por las que se dejaron de operar en el 2015 como: la poca rentabilidad en un 34.5%, la falta de financiamiento en un 15%, la oportunidad de vender el negocio en el 27.6%, por motivos personales el 11.6%, y otros dejaron de operar en el 11.3% (Kelley et al., 2015).

México delimita a las pymes de acuerdo a la fórmula instituida por la Secretaría de Economía: puntuación combinada = (empleo) * 10% + (volumen de ventas anual) * 90% y conforme al resultado de dicha operación clasifica a las empresas por el número de empleados, los millones de pesos y el tope máximo combinado. Con estos elementos el censo de 2013 mostró el 99.8% de empresas pymes con el 74% de trabajadores; también reveló que las microempresas constituyen el 94% de todas las empresas y manejan el 39% de los trabajadores. Por lo tanto, con

estos parámetros las microempresas y las pequeñas empresas incrementan su importancia en desventaja de las empresas medianas (Organización para la Economía Latina [OECD], 2019).

Durante 2018 se registraron según la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas (ENAPROCE) poco más de 4.1 millones de micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) en México clasificadas en los sectores de manufacturas, comercio y servicios privados no financieros. Estas microempresas son 4'057,719 con una participación del 97.3%, pequeñas y medianas empresas 111,958 con un 2.7%. El 25% de las micro, pequeñas y medianas empresas solucionó los problemas que se presentaron en el proceso productivo y además emprendió acciones para evitar que sucedieran nuevamente. En tanto 21.5% dio solución al problema, pero no llevó a cabo acciones posteriores (Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática [INEGI], 2019).

En el censo económico del INEGI 2019 se informó que el total de empresas privadas y paraestatales conforman el 93.6% de unidades económicas dando empleos fijos en un 43.3% (INEGI, 2019).

Este mismo organismo presentó la esperanza de vida de las empresas en México a nivel estatal y nacional; a nivel nacional de 2010 a 2015 surgieron 51.4% de empresas, con muerte de 37.6% lo que en concreto se aumentó un 1.1373%. a nivel estatal, en particular en Chiapas, de 2010 a 2015 los surgimientos de negocios se dieron en un 56.2% y la terminación de éstos en un 33.7% quedando en ese lustro un incremento de un 1.22%; la esperanza de vida de las empresas en el primer año de una empresa a nivel nacional es de 8.2 años y en Chiapas es de 7.8 años en promedio. La supervivencia en los primeros cinco años es a nivel nacional de 35% y en Chiapas es 33%. De los negocios, no logra subsistir en estos primeros años de vida empresarial. Por sector en el estado de Chiapas las manufacturas tienen como esperanza de vida de 8.4 años en el sector manufacturero, 5.9 años en el comercio, 7.7 en servicios, dando un promedio de 7.4 años de vida;

sobreviviendo de cada cien negocios: 68 manufactureros, 63 comercios y 66 servicios (Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática [INEGI], 2016).

El anuario estadístico y geográfico de Chiapas de 2017 presenta en el sector de turismo los establecimientos de hospedaje registrados por municipio según tipo de alojamiento al 31 de diciembre de 2016, en Villaflores hay en total 10 establecimientos, seis hoteles con 129 habitaciones, un motel con 20 cuartos y tres pensiones y casas de huéspedes con 67 habitaciones. De estos lugares uno es de tres estrellas, tres de dos estrellas, cinco de una estrella y uno sin categoría (Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática [INEGI], 2017).

Como se señaló al inicio existen estudios previos de investigadores sobre las Mipymes y los elementos que permiten la comprensión de su subsistencia en el mercado. Estas aportaciones generan bases científicas para la investigación y también crean cuestionamientos para seguir profundizando en cualquier área del conocimiento relacionado al estudio de la resiliencia organizacional de las empresas que les permite su sobrevivencia en los sectores productivos.

Supervivencia organizacional

Las empresas con condiciones internas explícitas poseen una importancia superior para la supervivencia, debido a que la dimensión de la organización contempla la intervención del propietario y los empleados como componentes imprescindibles (Molina et al., 2019) de lo contrario bajo ciertas condiciones y causas confusas, entre los elementos y sus orígenes indeterminados ocasiona una conclusión contradictoria y pone en juego la supervivencia empresarial (Fernández-Guerrero et al., 2018).

Para la supervivencia de las empresas existen puntos que intervienen en este proceso como las habilidades administrativas y de gestión que se contemplan como indicadores que intervienen en el desempeño y la supervivencia de las micro y pequeñas empresas (Molina et al., 2019). Las obras de gestión se dan como desafíos ante la incertidumbre en los mercados. La

competitividad y la inseguridad de los contextos de las empresas hacen que se fijen como primer objetivo la supervivencia. Sus componentes como la coordinación, habilidades relacionales, conocimiento el socio y comunicación interna son necesarios para el aseguramiento de la supervivencia (Shah et al., 2019). Así el elemento fundamental en el cambio es el reposicionamiento, que se caracteriza por una propuesta de venta única combinada con algún tipo de innovación y cambio, y la integración en redes (Mayr et al., 2017).

La supervivencia organizacional también estudiada desde las teorías evolutivas: la economía evolutiva y ecología organizacional (Silva y Thomaz, 2016) así como la gestión, la dinámica de las rutinas organizacionales y la cultura (Stańczyk, 2016), coinciden en afirmar que la supervivencia organizacional es un proceso propio del ciclo de vida de las organizaciones diferenciación entre los servicios que otorgan y son resultados de la evolución de las rutinas organizativas.

Desde el punto de vista de los estudiosos de la ecología organizacional las causas de legalización y la influencia del contexto son circunstancias que benefician más a las organizaciones con más antigüedad y tamaño y desde la perspectiva de los economistas evolutivos las empresas pueden optar por una estrategia de innovación y convertirse en imitación o acordar estrategias en las diversas áreas del negocio. Estas decisiones manifiestan diversas mezclas de recursos y competencias tanto científicas como técnicas (Silva y Thomaz, 2016). La lógica evolutiva no dista mucho de la tendencia cultural por las rutinas organizativas que se comunican, permanecen y determinan como sucede con los patrones culturales. Estas rutinas organizativas se reconocen por las condiciones de adaptación a las modificaciones dinámicas y las circunstancias modernas en las que va funcionando la organización y si se considera esta perspectiva de las rutinas organizativas cambia el enfoque de la ventaja competitiva de la empresa, por lo que la supervivencia estriba en la capacidad de adaptarse tanto de manera interna

como al exterior, es lo que se llama adaptación organizativa. La supervivencia es la adaptación que se ajusta a elementos internos y externos, es decir, adaptación interna y externa y reacción rápida (Stanczyk, 2016).

Los datos obtenidos de las instituciones como INEGI (2019) y OECD/CAF, (2019) presentan a las empresas como generadoras de ingresos para los propietarios, fuentes de empleo para los trabajadores y de gran importancia en la economía de cualquier nación. Asimismo, los trabajos de los autores referidos hacen mención de la relevancia de las cualidades empresariales y presentan múltiples elementos que intervienen en la necesidad de subsistencia de las Mipymes.

Los componentes expuestos como son las escasas habilidades administrativas y de gestión, la incertidumbre en los mercados, la competitividad, la innovación o la capacidad del emprendedor hacen que se defina el fracaso o su posicionamiento en el contexto comercial; las teorías evolutivas que hablan de gestión, ecología organizacional, economía evolutiva con elementos de estudio como la cultura, la gestión de la propia administración y las rutinas organizativas que se convierten en ir a la adaptación organizativa en la dinámica continua de las empresas en el mercado y la gran brecha por estudiar en microempresas hoteleras manifiestan la relevancia del incremento de su estudio.

McManus et al. (2007) exponen que el problema es la poca supervivencia de las Mipymes en el mercado, siendo organizaciones de primera necesidad en la economía debido a que surgen muchas y desaparecen en corto tiempo un gran porcentaje de las que se integran al mercado. Sin embargo, continúan siendo necesarias, como lo afirman:

“Hay una demanda creciente de organizaciones para exhibir una alta confiabilidad ante la adversidad; los responsables de la toma de decisiones deben abordar no solo las crisis que saben que sucederán, sino también aquellas que no pueden prever... y, lo que es más

importante, cómo las organizaciones pueden lograr una mayor resiliencia ante el aumento de las amenazas” (McManus et al., 2007, p. II).

Conforme a los antecedentes planteados se puede entender que hay múltiples constituyentes en la persecución de la subsistencia de las empresas, y que todos son de suma relevancia para su duración en la industria. Entre todos estos componentes y las estrategias de enmienda que han aplicado las organizaciones sobresale, como señala McManus et al., (2007), la resiliencia de las organizaciones que conjunta y transfiere todas estas aportaciones en la permanencia de las mismas y que sirve de base para plantear la problemática a comprender del cómo y el por qué se desarrolla esta resiliencia organizacional.

Planteamiento del problema

Debido a la representatividad que tienen las Mipymes y su vigilancia continua para la permanencia en el sector lucrativo, se indaga y se encuentra que en la ciudad de Villaflores está el sector hotelero con empresas que tienen más de ocho años (promedio de vida de empresas en Chiapas), trabajando en el servicio de hospedaje. De estas organizaciones se desconocen las situaciones a las que se han enfrentado, si han sido adversas e intempestivas o pudieron anticiparse; cómo se han enfrentado a ellas y han permanecido por tanto tiempo. Estas empresas aparentemente muestran capacidades de resiliencia organizacional, por lo que se hablará con los propietarios, líderes de estas empresas, para el discernimiento de cómo ha sido la vida de sus negocios, qué han vivido, cómo han sobrevivido y, en consecuencia, cómo han desarrollado la resiliencia y el liderazgo organizacional.

Preguntas de investigación

¿Por qué se presenta la resiliencia organizacional en las Mipymes del sector hotelero de Villaflores, Chiapas, México y cómo son sus cualidades?

¿Cómo se desarrolla el liderazgo organizacional de las Mipymes hoteleras de Villaflores?

Objetivos de la investigación

Objetivo general

Explicar el desarrollo de la resiliencia organizacional y su liderazgo en las Mipymes hoteleras de Villaflores, Chiapas, para la interpretación de su supervivencia

Objetivos específicos.

Comprender cómo se presentan las cualidades de la resiliencia organizacional de las Mipymes hoteleras en Villaflores, Chiapas para su permanencia en el mercado.

Distinguir las características del liderazgo que dirige a las Mipymes hoteleras de Villaflores, Chiapas para la determinación del tipo de liderazgo que predomina en estas empresas.

Supuestos

La resiliencia organizacional de las Mipymes hoteleras de Villaflores, Chiapas, se establece como un componente en la supervivencia empresarial.

El liderazgo de las Mipymes hoteleras en Villaflores, Chiapas, contribuye a la resiliencia organizacional de las empresas.

Justificación

El sector hotelero de las micro, pequeñas y medianas empresas, se ha estudiado con diversos propósitos, como la exploración del perfil emprendedor, gestión del servicio y supervivencia empresarial (Morales-Gualdrón y Pineda, 2015); gestión del conocimiento para buenas prácticas del desarrollo organizacional (Plaza-Angulo, 2018); toma de decisiones en este sector (Moya-Espinosa et al., 2019); prácticas de la gestión de recursos humanos en el sector hotelero (Cubillos-Calderón et al., 2018); análisis de las innovaciones en las Mipymes turísticas (Astudillo y Prada-Trigo, 2017); nivel de aplicación de las estrategias empresariales que desarrollan las pymes hoteleras (Ponce-Andrade et al., 2018) y prácticas en la responsabilidad social corporativa en las pymes turísticas (Romero et al., 2018).

Sus resultados son tan diversos como las áreas que estudian, por lo que muestran así la relevancia de la investigación a este sector productivo que es generador de economía a nivel mundial. La asociación del tamaño de las empresas y las ventas que se generan en el año es relevante (Astudillo y Prada-Trigo, 2017); en el nivel de estrategias empresariales aplicadas y el énfasis de acciones a la satisfacción del cliente (Ponce-Andrade et al., 2018); en el proceso de toma de decisiones en Mipymes hoteleras que ofrece alternativas de selección para direccionar los recursos a la solución de problemas actuales o potenciales (Moya-Espinosa et al., 2019); en que este tipo de empresas se encuentran en la capacidad de determinar sus fundamentos para el ejercicio de la responsabilidad social (Romero et al., 2018).

Estas impresiones representan las directrices de lo que se ha investigado de las microempresas hoteleras y qué unidades inducen a la supervivencia de las microempresas hoteleras en varios contextos y circunstancias (Morales-Gualdrón y Pineda, 2015); y también exponen el desierto o carencia de más investigación que existe en esta área del conocimiento y que demanda más de ella (Cubillos et al., 2020).

Las empresas pequeñas y medianas incorporan actividades comerciales en los países con bajos ingresos, sin considerar que, también existen las micro y las actividades independientes. También se encargan de la generación de más de la mitad de los empleos directos en todo el planeta. Adicionalmente a la estimulación de la economía y el empleo, las empresas ejercen un encargo significativo cuando se enfrentan ante los retos del desarrollo sustentable y la asistencia de servicios (Banco Mundial, 2016).

Debido a la nueva discusión de políticas públicas sobre pequeñas y medianas empresas que se dio en México, se enfatiza el efecto que las empresas de alto crecimiento y las de inédita creación contribuyen de manera importante al desarrollo económico y a la instauración de nuevas organizaciones. Además, de acuerdo al número de empleos que impulsan en las Mipymes se

refleja en la productividad y, en consecuencia, en el incremento de la economía (Organisation for Economic Cooperation and Development [OECD], 2013).

La zona Frailesca de Chiapas es importante a nivel estatal por la producción agrícola y ganadera que genera. En volumen de producción de ganado se encuentra a Villaflores como segundo productor del estado de aves en pie con 56, 520 toneladas y Villa Corzo en tercer lugar con 4,633 toneladas. En producción porcina Villaflores ocupa el segundo lugar con 2,646 toneladas, Villa Corzo tercer lugar con 2,117 toneladas y La Concordia quinto lugar con 1,443 toneladas. En cuanto a la producción de maíz en grano La Concordia ocupa el primer lugar, Villaflores el cuarto y Villa Corzo el sexto lugar (Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática [INEGI], 2015).

Estas actividades productivas generan empleos en la zona, precisan de la compra de insumos para la producción, cosecha y comercialización de los productos emanados de estas labores; estos insumos no se producen en la zona. De tal suerte que, debido a la importancia de la zona económica, las empresas que se dedican a la venta de estos insumos y las relacionadas con estas actividades deciden viajar de su lugar de origen a las comunidades de la Frailesca para ofrecer los productos que se ocupan en estas prácticas, se acercan a los clientes potenciales para el desarrollo de sus ventas.

Este movimiento económico genera la necesidad de servicios de alojamiento en Villaflores, ya que esta ciudad es la entrada a la zona Frailesca y es el punto de estancia para que durante el día se recorran las demás localidades y para no estar regresando ya sea a la capital del estado o al lugar de donde se encuentran las fábricas de insumos, se hace inevitable hospedarse en Villaflores para trabajar durante la semana laboral y regresar a sus oficinas centrales.

Todo este proceso económico no se encuentra registrado y es importante documentarlo por la relevancia de la supervivencia que han tenido las microempresas hoteleras de la región;

éstas han dado el servicio de hospedaje y alimentación a las empresas visitantes para el ejercicio de compra-venta de equipo e insumos necesarios para la realización de las actividades agrícolas y ganaderas. Es pertinente la aportación del conocimiento explícito de las operaciones administrativas que se desarrollan como en otras regiones del mundo que han sido referidas en los antecedentes.

El trabajo de investigación es significativo porque se estudia el sector hotelero en una comunidad no turística. Revela la importancia de reconocer que hay porciones de mercado de hotelería en otros lugares que no necesariamente tienen que ser zonas con turismo. Que también hay empresas consolidadas, que brindan servicios de hospedaje a un turismo que hay por razones comerciales y no recreativo.

Esta investigación contribuye a las organizaciones ya que se les reconoce que las acciones tomadas administrativamente han sido muy importantes, que necesitan convertirse en conocimiento explícito dentro de la organización y al exterior como nuestra de supervivencia, que todo lo vivido como organización les ha permitido la mejora de su empresa y el liderazgo de sus negocios. El desarrollo integral de los líderes al frente del personal con el propósito de su supervivencia y consolidación en el mercado ha hecho del sector hotelero en Villaflores organizaciones resilientes.

El proceso de la investigación es factible debido a que se cuenta con el personal, materiales y equipo, insumos necesarios, se tiene la disposición de dedicación en tiempo completo para su desarrollo. Su alcance termina cuando obtenga la concepción de las cualidades de la resiliencia de las Mipymes y las características del liderazgo organizacional en estas empresas, el resultado de ello será la aportación al conocimiento.

Se pretende mostrar a profundidad la comprensión más completa de cómo se desarrolla la resiliencia organizacional y cómo se promueve dentro de las Mipymes, porque estas prácticas

organizacionales no han sido documentadas desde este entorno. La exposición de esta información aportará elementos que construyan la materia de la resiliencia organizacional poco estudiada en el campo hotelero. Es una oportunidad de presentar cuales son las adversidades y como las manejan estas empresas, además de incluirse las que se derivan de la pandemia, por lo que conviene descifrar qué estrategias aplican para su supervivencia. Los estudios desarrollados en este contexto han sido pocos, por lo que la aportación al conocimiento de este concepto que se vive en estos momentos particulares en la sociedad y que aportan al estado del arte en esta temática.

Limitaciones al estudio

Las limitaciones que tuvo la investigación fueron, en primera instancia, debido a la crisis sanitaria existente por la pandemia del COVID-19, no todos los propietarios quisieron visitas presenciales, aunque algunos manejan tecnologías de comunicación, hay otros que son personas mayores y no acostumbrados a dichos recursos por lo que no aceptaron esta forma de entrevista. Por lo que se procuró ir sondeando cuando fuera posible la reunión, ya sea virtual o presencial con los cuidados necesarios.

Otra limitante fue que algún propietario no quiso involucrarse en la investigación por considerar inoportuno el ejercicio habiendo otras prioridades empresariales. Hubo que concientizarles de la importancia de explicitar sus actividades y experiencias como modelo a seguir para la sobrevivencia de otras organizaciones.

La observación no participante requería de estar presente en el sitio de estudio, por lo que se esperó a contar con la autorización de los empresarios para permanecer en el lugar con el cuidado de todas las medidas de seguridad necesarias para llevarla a cabo.

Capítulo II. Fundamentación de la Resiliencia organizacional y el Liderazgo

Como prioridad para el desarrollo de la investigación se requiere integrar la fundamentación teórica. Por lo que a continuación se presentan los principios esenciales de la resiliencia organizacional y el liderazgo, se muestra el contexto y las teorías en que se basa este trabajo doctoral.

Marco Contextual de la investigación

En el sureste de México el estado de Chiapas, se compone de 123 municipios distribuidos en quince regiones: I. Metropolitana, II. Valles Zoque, III. Mezcalapa, IV. De los Llanos, V. Altos Tsotsil - Tsental, VI. Frailesca, VII. De los Bosques, VIII. Norte, IX. Istmo – Costa, X. Soconusco, XI. Sierra Mariscal, XII. Selva Lacandona, XIII. Maya, XIV. Tulijá Tsental – Chol y XV. Meseta Comiteca Tojolabal.

La región VI Frailesca, a su vez, está conformada por cinco municipios: Ángel Albino Corzo, sobresaliente en la producción de café, La Concordia que se distingue por la producción pesquera, Montecristo de Guerrero, el municipio serrano, Villa Corzo y Villaflores. Su territorio ocupa el 10.7% de la superficie estatal y es la segunda región de mayor extensión territorial del estado. La tierra es utilizada principalmente a la agricultura llamada de temporal, al pastizal cultivado y a la agricultura de riego. Importantes las actividades que se desarrollan en la zona son agropecuarias, primordialmente granos como maíz, frijol y café en las partes altas; producción de ganado bovino doble propósito y, en menor proporción, ovinos, caprinos porcinos y aves de traspatio (Comité de Planeación de Desarrollo Regional [COPLADER], 2014).

Villaflores está situada en los límites de la Depresión Central y de la Sierra Madre de Chiapas donde prevalece el relieve montañoso, su superficie territorial ocupa el 14.82% de la región. Su clima cambia según la altura: es cálido subhúmedo con lluvia en el verano y semicálido húmedo con abundantes lluvias en verano. Villaflores pertenece a la zona frailesca

del estado de Chiapas (Villaflores, n.d.). Su actividad agrícola, en particular, ha sido la gran producción y comercialización del maíz, mucho tiempo se le ha considerado el granero de Chiapas (Comité de Planeación de Desarrollo Regional [COPLADER], 2014).

Su historia surge en la época en que los frailes dominicos instauraron las haciendas frailesacas. En 1876 se lleva a cabo la primera tentativa de municipalizar el pueblo agrupado por familias moradoras en tierras de Catarina nombrándolo Catarina La Grande. El decreto establecía que se pagara a los terrenos que se ocuparan y la familia Moreno que fue afectada interpuso un amparo que causó casi la nulificación del decreto. Finalmente, en 1877 se establece con el nombre referido. En 1893 se le cambia el nombre a Villaflores. En 1915 se le da la categoría de municipio libre y en 1944 se le cambia la categoría a cabecera municipal. En 1983 se le ubica a Villaflores en la región IV Frailesca (Enciclopedia Municipal, s.f.).

El Programa de desarrollo urbano marca que por el número de población la ciudad de Villaflores está entre los seis lugares poblacionales más importantes del estado de Chiapas desempeñándose como sede de organismos gubernamentales y de equipamiento con cobertura regional (Comité Estatal de Información Estadística y Geográfica de Chiapas, 2000).

Sector hotelero en Villaflores

En el Cuaderno Estadístico Municipal (1994) se señala que de 1987 a 1993 se mantuvo la misma cantidad de hoteles: un hotel de dos estrellas y dos hoteles de clase económica con 31 y 61 habitaciones respectivamente (Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática [INEGI], 1994).

Conforme a la información de la Secretaría de Turismo, la infraestructura turística existente en el municipio, en el año 2000 era de cuatro hoteles con 127 habitaciones (Enciclopedia Municipal, s/f). En el Programa de desarrollo urbano describe que la ciudad no se identifica esencialmente por su atracción turística, pero por el tipo de servicios regionales que

proporciona necesita de una infraestructura para solventar los requerimientos básicos en el sector, cuenta con tres hoteles, una posada y dos auto – hoteles de paso (Comité Estatal de Información Estadística y Geográfica de Chiapas, 2000). En el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) registra diecisiete establecimientos en el municipio: nueve hoteles y seis moteles en la ciudad de Villaflores, y dos en Jesús Ma. Garza (Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática [INEGI], 2020a).

Marco Referencial de la investigación

La supervivencia, el resarcimiento y el progreso son concepciones relacionados a la resiliencia y relatan el transcurso por el que un individuo se aviene a lo largo de una circunstancia desfavorable y el restablecimiento subsecuente a ese desafío (Ledesma, 2014). Las organizaciones, y los individuos, se encuentran en cambios constantes ya sea por eventos de la naturaleza, por la globalización o por la crisis económica mundial. También se dan esas alteraciones por transformaciones en la esfera en que se desarrolla por la diferencia de ventajas competitivas y da pauta a la creación de resiliencia en el contexto en que se desenvuelve (Navarro et al., 2017).

Las organizaciones que son de reciente creación tienen mayores desventajas lo que se refleja en la corta vida en el mercado a diferencia de las que ha permanecido por más tiempo, ambas tienen la oportunidad de conservarse si reconocen y trabajan arduamente sobre los factores de riesgo, si toman en consideración la normatividad requerida en sus acciones cotidianas y si esto es aprendido por las organizaciones recién creadas podrán tener el ciclo de vida tan largo como las que ya se han posicionado por un periodo mayor (Cordero-Cortés et al., 2014).

Resiliencia

La orientación de la resiliencia surge de la derivación de nacer en la pobreza o en ambientes dañinos que pone en riesgo la integridad física y mental del individuo; y que en los

años ochenta, se expresa que el individuo despliega habilidades después de estar en ambientes difíciles y se les nombra resilientes (Kotliarenco et al., 1997). El término resiliencia es acogido por las ciencias sociales para determinar a los individuos que nacen y viven en contextos de alto riesgo y aun así crecen psicológicamente saludables y con logros en la sociedad. Se sostiene entre la relación que tiene el individuo y el contexto en que vive, no es únicamente por el ambiente en donde se desenvuelve ni es solo porque sea inherente al ser humano, los dos elementos se desarrollan al mismo tiempo en combinación (Munist et al., 1998). Nace de la expectativa de conocer los elementos que proporcionan a los seres humanos de forma individual o como organizaciones e instituciones o como grupos de trabajo, a adaptarse y superar positivamente las contrariedades que se presenten a lo largo de su existencia. En lo concerniente a la resiliencia se hace el recuento de como el término ha sido investigado en diversas disciplinas resultando un constructo en el que se cruzan diferentes conocimientos derivadas de dominios en las ciencias de la salud, psicología, economía, sociología, derecho, educación, antropología y trabajo social (Ferrer y Caridad, 2017).

La resiliencia se advierte como el pacto auténtico ante descuidos internos, debilitaciones, desvíos o efectos que se van mostrando cada vez más (organización consciente, procesamiento de información no rígido, experimentación, aprendizaje de la adversidad o pequeñas pérdidas, capacitación en recursos humanos); es una forma de evitar (resistir o amortiguar) los impactos externos mediante la implementación de principios de diseño, es decir, la redundancia, la flexibilidad y la reinención (Linnenluecke, 2017).

Conceptualización de resiliencia

La expresión “resiliencia” surge del latín “resilio” que indica regresar de un salto, rebotar. Este término se adecua en las ciencias sociales con el propósito de describir a los individuos que no importando en que situaciones de infortunio hayan nacido y crecido, son capaces de

desenvolverse saludables psicológicamente y llegan a triunfar en la vida (Mendoza, 2020).

Algunas conceptualizaciones enfatizan que la resiliencia implica recuperarse de eventos extremos y desastres (aprendizaje, recuperación), posiblemente incluso de una manera fortalecida o mejorada. Otros más han conceptualizado la resiliencia como resultado de intentos de recuperación y aprendizaje (como lo demuestra la restauración de las funciones organizativas) (Linnenluecke, 2017).

La resiliencia significa la concesión de recursos como el conocimiento, dinero, habilidades humanitarias, vinculación y estructura en la organización con el propósito de identificación y comprensión de las situaciones críticas posibles (Mzid et al., 2019). La resiliencia no se considera una circunstancia estancada en una empresa, sino que se puede modificar a través del tiempo con base en los orígenes y secuelas de una situación crítica específica (Medina, 2012)

Prevalecen concepciones de resiliencia como benevolencia a los fracasos, vivacidad, conformidad y habilidad de persistencia (Beuren y Dos Santos, 2019), potencia, persistencia y resarcimiento de la organización y de los trabajadores que se tropiezan con fatalidades (Linnenluecke, 2017), capacidad que tiene los individuos o grupos o las organizaciones para enfrentarse a situaciones adversas y sobreponerse de manera vertiginosa a las modificaciones que se generan como resultados de dichas condiciones inconsistentes (Florez y Farfán, 2017), capacidad de los seres humanos para sobreponerse a las crisis y construir positivamente sobre ellas, basada en unos factores que facilitan y amplifican dicha respuesta (Atehortúa, 2002).

La resiliencia en esencia supone una posición positiva ante un escenario negativo a través de la percepción de lo grato que puede haber dentro de la situación adversa, con el propósito de la asimilación y la demostración de que en las circunstancias hostiles se desarrollan materiales y estrategias para contrarestar el ambiente pudiendo tener beneficios de este escenario (León y

Urdaneta, 2014); es la capacidad de adaptación en los movimientos o cambios con pertinencia y anterioridad a las circunstancias negativas con previsión (Välíkangas y Romme, 2013); significa la capacidad de un sistema para seguir cumpliendo sus propósitos frente a las provocaciones, resaltando no solo resistir sino adecuarse y restaurarse (Barasa et al., 2018).

Antecedentes del estudio de la resiliencia.

Linnenluecke, (2017) refiere que la resiliencia es una temática que se va estudiando en la academia, en empresas y en las políticas públicas, su conocimiento y evaluación ha sido diversa entre la literatura. Se han realizado trabajos que establecen los problemas que pasaron o sobre qué tan fuerte era la empresa en una problemática específica, otros estudios proponen la mejora de la resiliencia para un escenario próximo con fundamentos de los progresos expuestos en ellos.

Los iniciadores de la resiliencia Staw et al., (1981) y a Meyer, (1982) enfocaron primordialmente sus estudios en la presentación de las soluciones que desarrollaban las organizaciones ante provocaciones del exterior exponiendo proposiciones diversas de respuestas a tales problemáticas. Straw y sus colaboradores establecieron la teoría fundada en que los escenarios negativos llevan al escape de peligros y a soluciones de no adaptación con consecuencias inflexibles delante de los desafíos adecuado a la predisposición de los individuos, equipos y organizaciones al énfasis en lo asimilado o fuertes demostraciones frente a las contrariedades (Beuren y Dos Santos, 2019). Staw et al., (1981) marcan que hay una predisposición en la que las personas, los equipos y los organismos adopten conductas severas en circunstancias que representan amenazas y generan dos formas de consecuencias, una en la que se limitan los procesos de información que pueden presentarse como una limitante en el área a vigilar, una reducción de los signos de manifestación comunicativa o una disminución en los medios que se usan y otra es que cuando se presenta una contrariedad amenazante pueden existir impedimentos en el control de tal manera que la autoridad y el dominio pueden centralizarse en

categorías superiores del escalafón de la organización. Meyer, (1982) aumenta la investigación con un trabajo práctico de reacciones por la huelga imprevista de doctores y que se contradice con el trabajo de Staw et al., (1981) tomando en consideración que una alteración del exterior de manera mecánica coloca en peligro a una organización (Linnenluecke, 2017).

Calderón et al., (2016) comentan que la tesis de la resiliencia ha evolucionado, actualmente no considera que las personas que se desarrollan en circunstancias desfavorables son sujetos arruinados, aislados de la sociedad y vividos en la desgracia. Se ha descubierto que no es así, independientemente de las vivencias que se tengan se puede progresar y ser productivo con habilidades diversas que le sirven a su crecimiento intelectual, corporal y organizacional.

Resiliencia organizacional

La resiliencia organizacional es la mezcla de capacidades, características y habilidades que posee una organización para adentrarse a las turbulencias cotidianas o no, sobrellevarlas y adecuarse en el contexto en el que se desarrolla, cambiante de manera constante, con el propósito del logro de objetivos, supervivencia y progreso (Mzid et al., 2019; Quiñonez y Prado-Solís, 2017; Ruiz-Martin et al., 2018) todo ello para la generación de respuestas ágiles ante los titubeos intrínsecos del entorno que se presenta complicado (Calderón et al., 2016; Medina, 2012).

Esta pertenencia o habilidad se consigue perfeccionar a través del transcurso de los años (Ruiz-Martin et al., 2018) y se edifica básicamente sobre cimientos de práctica y discernimientos recolectados durante el ejercicio organizacional (Baena, 2016) para el beneficio y preservación de una conciliación manifiesta en circunstancias desagradables (Meneghel et al., 2013).

Cuando se está consciente de fenómenos como el cambio, los ajustes, el conflicto y los dilemas que ocurren siempre, que nuevas situaciones se presentan y materializan diariamente, entonces se convierte en la capacidad de adaptación no sólo a las contingencias presentes en el mercado sino prevaleciendo y acomodándose para las que están por venir. La resiliencia

organizacional concede a las organizaciones la destreza para formarse y para generar habilidades de adaptación con flexibilidad y conseguir resultados con eficacia y eficiencia a los requerimientos que se fundan por su mismo ejercicio empresarial (Baena, 2016) y esta resiliencia contribuye al desarrollo organizacional efectivo que garantiza la sobrevivencia y genera beneficios adicionales provenientes de circunstancias adversas (Calderón et al., 2016). Es el efecto de los procedimientos que contribuyen a las organizaciones para conservar los recursos con flexibilidad, sostenibilidad, almacenamiento, de manera cambiante y elástica con el propósito de evadir los movimientos de menor adaptación y contener de forma efectiva ante los imprevistos (Meneghel et al., 2013).

“La resiliencia se considera una ventaja competitiva e involucra la capacidad para afrontar cualquier situación desfavorable presentada de manera inesperada y obtener un aprendizaje significativo. En las empresas familiares es inusual la aplicación y conocimiento de esta herramienta" (Castillo-Martínez et al., 2018, p.40).

La resiliencia es una función de la planificación y la preparación para futuras crisis que se denomina resiliencia planificada, y de la adaptación al estrés crónico y las crisis agudas que es la resiliencia adaptativa (Barasa et al., 2018); una función de conciencia del escenario, gestión de debilidades clave y la capacidad de adaptabilidad en un contexto confuso, interrelacionado y activo (Annarelli et al., 2020).

Capacidad de adaptarse consiste en que se usan estrategias para la gestión de los recursos que serán necesarios en circunstancias imprevistas, de esa manera se hace la manifestación efectiva a la dificultad asumiendo acciones irregulares a la cotidianidad definiéndolas como adaptaciones singulares a circunstancias inadvertidas (Mzid et al., 2019).

La resiliencia organizacional es la propiedad y capacidad de un sistema, que se promueve por la cultura propia de la organización, para el adelanto, proyecto, manifestación y acomodo a

cualquier movimiento desarrollado y a las posibles complicaciones que de manera inesperada surgen, todo esto con el propósito de sostenerse y progresar (Annarelli et al., 2017) y se asocia con la capacidad de aprender con agilidad mayor a la competencia ya que puede ser la ventaja competitiva al desarrollar la capacidad de visionar el porvenir y acomodarse a los escenarios de negocios inéditos posibles (León y Urdaneta, 2014).

En las empresas, la resiliencia organizacional contempla a éstas como sistemas socio-técnicos compuestos, dinámicos-adaptativos que prueban vicisitudes constantes por lo que la adaptación es insegura e inestable; se obtiene resiliencia a través de forjar caracteres y atributos en su estructura y en su personal (Lofquist, 2016), pues se busca la capacidad de obtener la estabilización mental, emocional, enfrentado con persistencia, toma de decisiones, autoconfianza dentro de un entorno que incentive a la equidad entre los miembros en la organización (Del Pino y Finol, 2019).

Características de la resiliencia organizacional.

Los atributos, elementos o características para la resiliencia se presentan como una combinación inicial de la creación de conciencia del escenario existente con la gestión de las fragilidades de la organización, el recuento de los recursos presentes, la capacidad de adelantarse a posibles sucesos inciertos, agilidad, colaboración, resiliencia personal, flexibilidad, redundancia, robustez y capacidad de aprendizaje (Ruiz-Martin et al., 2018); transformación sin que su estructura ni sus funciones se alteren; capacidad que posea la organización compleja para auto-organizarse; y, la habilidad para la generación e incremento de capacidades de aprendizaje, innovación y adaptación frente a los problemas (Navarro et al., 2017) .

Dos características de la resiliencia que se derivan de su naturaleza: la estática y la dinámica. La resiliencia estática se cimenta en la preparación de habilidades adelantadas para disminuir la posibilidad de incidencia de amenazas con una conmoción desfavorable, preparación

y prevención lo que se deriva en siete componentes que caracterizan a este enfoque estático: monitoreo continuo, capacidad de anticipación, redundancia, simulación, vulnerabilidad inicial, enfoque en aspectos menores y aprendizaje de los errores. La resiliencia dinámica se concentra en la gestión efectiva de percances e incidentes inesperados para reducir las consecuencias perjudiciales e incrementar la agilidad para el resarcimiento de la empresa; consta de dos componentes que caracterizan a este enfoque dinámico: la comunicación interna y las capacidades de improvisación (Annarelli et al., 2020).

La resiliencia organizacional fija dos etapas: emergencia y adaptación. En la primera se evalúa los orígenes de las alteraciones que se desenvuelven en el contexto y se genera la capacidad de prevalecer al naciente escenario. En la segunda, se crea un momento en que revise y reacomode la normatividad (Turra y Zanievich, 2017).

Calderón et al. (2016) aclaran que la resiliencia muestra la aptitud para plantarse ante las dificultades o infortunios de las organizaciones, enfatiza las enterezas y reduce las debilidades con el propósito de vencer las experiencias imprevistas. Las transformaciones son en el interior y exterior de las organizaciones, por lo que es imprescindible que sean competentes para que los efectos de los problemas intempestivos que se generan no perturben la rentabilidad y, también se logren beneficios en el mercado.

Las características de las organizaciones resilientes pueden acoplarse para enfrentar circunstancias provocadoras en el ejercicio de las actividades directivas mediante habilidades y capacidades de gestión, esfuerzo constante, organización, mayor resistencia a las calamidades, innovación, conocimiento de la situación, adaptación, conocimiento de amenazas y oportunidades, enfrentar las adversidades y los conflictos, fortaleza y compromiso, ser proactiva, proacción y resistencia, gestión de vulnerabilidades, aprendizaje significativo, capacidad de adaptación, el uso de vías colaterales, innovación, prácticas de gobernanza promotoras de la

flexibilidad, fomento de sedes sociales, agilidad y colaboraciones que se estipulan visiblemente a la perspectiva de la resiliencia como una pertenencia natural con optimismo en la mejora individual y organizacional (Barasa et. al., 2018; Florez y Farfán, 2017; Medina, 2012; Mendoza, 2020).

Componentes de la resiliencia organizacional.

Medina (2012) cataloga dimensiones en torno a la conceptualización de la resiliencia organizacional como las habilidades de advertir implicaciones bajo circunstancias adversas, percatarse del deterioro de esas calamidades a largo plazo, recobrase de esos contratiempos; se reconoce que la resiliencia organizacional localiza el ajuste, manipula incertidumbres e impide el detrioro, y se conocen cuatro enfoques de desde el control preventivo, la acción consciente, la optimización del desempeño y la innovación adaptativa (Denyer, 2017).

Los componentes que sostienen la resiliencia organizacional son la capacidad de improvisar sistemas de roles virtuales, sabiduría organizacional, interacciones respetuosas individuales y sociales (Linnenluecke, 2017); de no conservar el clima laboral, el aprendizaje, capacidad de adaptación, capitalización e innovación de sistemas de gestión la empresa se aminora o se arruina (Rodríguez y Vargas, 2019).

Castillo-Martínez et al. (2018) refieren que los componentes de la resiliencia en las organizaciones son el liderazgo de estilo transformacional, trabajar el equipo, que haya comunicación al interior de manera franca, llevar relaciones amables con los integrantes de la organización, asumir compromisos, destreza para capacitación, competencia para contraer dificultades, visión e inteligencia emocional. Enfatizan en las variables psicosociales: participación, implicación, responsabilidad: autonomía, trabajo en equipo, iniciativa, control sobre la tarea, control sobre el trabajador, rotación, supervisión y enriquecimiento de tareas;

formación, información, comunicación; gestión del tiempo, y, cohesión de grupo, están conectadas con el contexto laboral y actúan en la resiliencia del empleado.

La resiliencia organizacional es afectada por componentes como: personas resilientes, ingeniería de la resiliencia, resiliencia cibernética y de: infraestructura, del sistema, la cadena de suministro y la empresa; así mismo, interviene en: la comunidad, a nivel social, la economía, la resiliencia de territorio y la socio ecológica (Ruiz-Martin et al., 2018); recursos materiales, preparación y planificación, gestión de la información, vía colaterales y redundancia, procesos de gobernanza, prácticas de liderazgo, cultura organizacional, capital humano, redes sociales y colaboración (Barasa et al., 2018).

Annarelli et al., (2020) encuentra que hay cuatro propiedades de la resiliencia: robustez, redundancia, ingenio y rapidez; y, cuatro dimensiones diferentes que caracterizan a la resiliencia: técnica, social, económica y organizacional. También que se incluyen aspectos de vulnerabilidad y susceptibilidad para la valoración del nivel de resiliencia de una organización. Partiendo de estos elementos se reconocen medidas para la apreciación de la resiliencia; la adaptabilidad, confiabilidad, agilidad, efectividad, flexibilidad, nivel y tiempo de recuperación.

La resiliencia se desarrolla en tres extensiones, siendo la primera la capacidad de absorción, que se da por la valoración a los recursos humanos y los soportes que se dan frente a situaciones críticas; la segunda, la renovación que se traduce de la aplicación de estrategias agresivas, la búsqueda de oportunidades, la diversificación de productos o el desarrollo de la reingeniería de los procesos; y, la tercera, la capacidad de apropiación en la que las empresas deben ser más proactivas capitalizando las problemáticas que generan las crisis y hacer la reflexión de lo que se ha vivido. Las organizaciones cuentan con la capacidad de adaptarse esto es que primero reciben los embistes de las problemáticas inesperadas y con el apoyo de los recursos humanos que se designan para estos momentos pueden salir airosos aunándose la

persistencia de las autoridades. Los recursos aprovechables se consiguen ya sea de forma rápida o eventual, su reserva es determinante para la finalidad de resguardar a la organización de complicaciones del entorno y perseverar su continuación y que la renovación estratégica representa la habilidad de la organización para concebir el provenir. La innovación otorga el desarrollo a través del reacomodo de las previsiones con que se cuenta conforme a los objetivos nuevos que se han determinado (Mzid et al., 2019; Rodríguez y Vargas, 2019).

Las dimensiones de la resiliencia organizacional son tres: resiliencia cognitiva que involucra la deliberación de condiciones hipotéticas y la definición de alternativas de solución novedosas con la menor utilización de normas y procesos; la conductual, componente que estimula una organización, es la utilización de sus recursos y capacidades de forma colaborativa; y, la resiliencia contextual, mezcla importante de recursos tangibles e intangibles, percepción de las personas en relación al entorno laboral y los dificultades a que se puedan exponer (Beuren et al., 2020); y la visión positiva u optimismo, la orientación hacia los objetivos, la autoestima, la capacidad de relación y agilidad (Flores et al., 2018).

La resiliencia organizacional se evalúa por el grado de madurez: la resiliencia organizacional operativa y la resiliencia organizacional estratégica (Suryaningtyas y Wilujeng, 2017). La resiliencia estratégica tiene a su vez tres factores son especialmente importantes: duda generadora, holgura organizacional y compromiso consciente (Välíkangas y Romme, 2013).

Teorías de la resiliencia organizacional.

En la retórica se investiga sobre la resiliencia organizacional desde la psicología, aprendizaje organizacional, gestión de recursos humanos, aunque no se encuentra con la debida teorización; no se reconoce como un integrante de la competencia corporativa sino como un constituyente para manifestar la resistencia, exploración y maleabilidad (Turra y Zanievicz, 2017).

Existen tres predisposiciones preponderantes en lo que se conceptúa como resiliencia, primero, la característica de la organización; segundo, los beneficios de las actividades cotidianas de ésta; y, finalmente, el tamaño de las perturbaciones que la empresa puede sobrellevar (Ruiz-Martin et al., 2018); y Linnenluecke, (2017) enfatiza que la resiliencia se ha explicado a través de rutas de exploración como las contestaciones que hacen las organizaciones ante amenazas del entorno, la confianza que se tiene en las organizaciones, los trabajadores y lo relevante que son para las organizaciones, los modelos de negocios y como se adaptan a las organizaciones y a los fundamentos del esbozo que se utiliza para el decrecimiento de las alteraciones en las cadenas de suministro.

Dentro de la evolución de la Teoría de la organización existen postulados que se relacionan con la resiliencia organizacional, desde diferentes perspectivas que los autores exponen de esta categoría y su relación con las teorías administrativas. Estudios de la teoría organizativa consiguen proporcionar exposiciones de bases teóricas para el entendimiento de la resiliencia organizacional (Meneghel et al., 2013). En la Teoría de la Organización con frecuencia la resiliencia no se considera como un elemento. La habilidad de restablecimiento ante un contratiempo y dando mayor fortaleza y siendo agudo se le dice resiliencia, pero no se recorre de manera correcta ya que se muestra como elemento secundario en la exposición de situaciones en los que las organizaciones subsisten o progresan de manera repentina; se utiliza más como una característica o capacidad tanto de personas como de organizaciones, y que esta capacidad es para percibir la incertidumbre de alguna situación, sostenerla o corregirla, aunque permanezca la dificultad ya sea a nivel interno de la organización como cambios, problemas de liderazgo, el desempeño del personal, o alteraciones externas a la empresa, por señalar algunos; o para restablecerse de la circunstancia desfavorable (Sutcliffe y Vogus, 2003).

Rivas-Tovar (2007) y Rivas (2009) en ambos trabajos expone que la Teoría de los Sistemas alejados del equilibrio, desarrollada por Ilya Prigogine, explica las conductas de las leyes termodinámicas y rápidamente fue adaptada a la organización por razones tales como que las organizaciones se consideran sistemas abiertos alejados del equilibrio, y que en su desarrollo participa tanto el proceso de adaptación como el de autoorganización. La premisa de esta teoría señala que la forma preferible de organización es la que se adapta y se autoorganiza.

La teoría del aprendizaje organizacional y la teoría ecológica son teorías referentes de la resiliencia organizacional. La teoría del aprendizaje tiene como origen a que la capacidad de aprendizaje es el principio de la supervivencia de las organizaciones en el largo plazo, su premisa es que la capacidad de aprendizaje es la ventaja competitiva que se puede sostener a periodos prolongados de tiempo. La teoría ecológica señala la relevancia de examinar a las organizaciones dentro del entorno en que se ubican y cuáles son las interrelaciones en ese contexto, afirma que los individuos y las organizaciones no son entidades solitarias, se relacionan, interactúan y son afectados por las condiciones psicológicas, sociales y ambientales del entorno (Meneghel et al., 2013).

La teoría de la resiliencia en las organizaciones considera tres representaciones: la estratégica, corporativa y organizacional. La resiliencia estratégica se encuentra principalmente enfocada a la planeación de la empresa a largo plazo con la capacidad de innovación en el modelo de negocios y alternativas posibles ante variaciones ambientales, antelación y conciliación ante las directrices a largo plazo y con la capacidad de modificar al momento (Noriega et al., 2019) .

Una pieza indispensable para que la organización precise ser resiliente es el aprendizaje que se promueve en la gestión del conocimiento, tiene como finalidad la contribución de experiencias para hacer a una empresa más adaptable, a desarrollar ventajas competitivas con

procedimientos de aprendizaje ágiles (Rodríguez y Vargas, 2019). El aprendizaje obtenido de un comportamiento resiliente lleva al pensamiento del sujeto y su apreciación individual de lo que como persona aprende y maneja de forma tácita su capacidad de exploración, adiestramiento y conversión en su ambiente y lo que él contribuye a su comunidad. En las organizaciones, del mismo modo que en los individuos, las conexiones que generan certidumbre proporcionan patrones que procuran incentivos y confirman las bases de la resiliencia como una conducta colectiva (Baena, 2016).

Conforme a la gestión del conocimiento existen teorías que fundamentan a la resiliencia organizacional. Una de ellas establece la adaptación al cambio que resisten las organizaciones es la teoría de la contingencia que especifica la existencia de otros elementos en el medio ambiente que influyen en las sociedades, es menester el análisis de la coordinación en las operaciones que apoyen la toma de decisiones para solventar las dificultades y direccionar al objetivo organizacional. Otra es la teoría de sistemas que consiste en la interpretación de interrelaciones de los elementos que conforman el sistema y, por consiguiente, exponer los pronósticos de conducta de los acontecimientos por analizar. En el caso de la resiliencia de un sistema o de una organización estriba en la configuración de sus componentes (Rodríguez y Vargas, 2019) y facilita la modificación de proyectos de dirección y desarrollo buscando diversas alternativas de mejora o innovación con equipos de trabajo que consigan aprendizajes colaborados para se transformen en aprendizaje organizacional (Baena, 2016; Noriega et al., 2019).

Teniendo como base los diversos autores y sus aportaciones al concepto de resiliencia se presenta a continuación una línea del tiempo para detallar como se ha ido enriqueciendo el concepto a lo largo de los estudios desarrollados sobre la resiliencia.

Tabla 1*Principales aportaciones a la Resiliencia Organizacional*

Autor/año	Contribución	Categorías
Staw, et al., (1981)	Muestra la restricción en el procesamiento de la información y la restricción del control en condiciones de amenaza	Rigidez de la amenaza
Meyer (1982)	Analiza el comportamiento adaptativo durante una “sacudida ambiental”, encontrando ocasión única para estudiar la adaptación. Enunció la variable “resiliencia” en término de la cantidad de semanas necesarias para restablecer niveles normales de actividades.	Sacudidas ambientales Adaptaciones Resiliencia
Ledesma (2014)	Analiza los marcos conceptuales y modelos de investigación sobre la teoría de la resiliencia	Resiliencia organizacional Liderazgo
Calderón et al. (2016)	La resiliencia mejora los procesos y resultados de las organizaciones frente a la crisis. Una cultura flexible y holística sugiere transformaciones que consolidan estructuras nodales de relación, supervivencia y mejora organizacional.	Resiliencia Desarrollo organizacional Innovación Cultura
García et al. (2017)	Modelos: primera generación que aluden a las fortalezas individuales, segunda generación que aloja los desarrollos intelectuales y críticos con creatividad e innovación en un mundo más hostil y turbulento.	Adversidades abruptas o disruptivas resiliencia TIC's
Linnenluecke, (2017)	Muestra el desarrollo de cinco líneas de investigación de la resiliencia entre 1997 y 2014.	Resiliencia Evolución Perspectivas
López et al. (2018)	Expone que el mejor escenario es prepararse anticipadamente para confrontar estas situaciones problemáticas y presenta el concepto de resiliencia estratégica	Crisis Resiliencia
Castillo-Martínez et al. (2018)	Establecen la relación entre la resiliencia y la permanencia en el mercado con factores, características, variables psicosociales resilientes de los trabajadores: 1) participación, implicación, responsabilidad; 2) formación, información, comunicación; 3) gestión del tiempo y; 4) cohesión de grupo.	Resiliencia psicosocial Empresa familiar

Autor/año	Contribución	Categorías
Staw, et al., (1981)	Muestra la restricción en el procesamiento de la información y la restricción del control en condiciones de amenaza	Rigidez de la amenaza
Meyer (1982)	Analiza el comportamiento adaptativo durante una “sacudida ambiental”, encontrando ocasión única para estudiar la adaptación. Enunció la variable “resiliencia” en término de la cantidad de semanas necesarias para restablecer niveles normales de actividades.	Sacudidas ambientales Adaptaciones Resiliencia
Ledesma (2014)	Analiza los marcos conceptuales y modelos de investigación sobre la teoría de la resiliencia	Resiliencia organizacional Liderazgo
Ruiz-Martin et al. (2018)	Aporta tres líneas de estudio de la resiliencia: como característica de una organización, como resultado de las actividades y como medida de las revueltas que una organización puede soportar.	Resiliencia organizacional Antifragilidad Robustez
Beuren y Santos (2019)	Los MCS (sistemas de control de gestión) habilitadores y coercitivos están asociados con la resiliencia organizacional en sus tres tipos o dimensiones: cognitiva, conductual y contextual.	Sistema de control de gestión Capacidad de recuperación
Gutiérrez (2019)	Señala factores de resiliencia a las conexiones, capacidades y propiedades.	Resiliencia Destinos turísticos

Nota. Elaboración propia con fundamento en los artículos revisados de estos autores, cuyas referencias se encuentran en el apartado final de este trabajo.

En esta tabla se expone la evolución en el estudio de la resiliencia, desde sus inicios a nivel individual, llamándole resiliencia como término general y sus componentes, luego se refleja este atributo en el colectivo de las organizaciones para que se transforme en resiliencia organizacional.

Liderazgo

El liderazgo considera poseer la destreza para emplear lineamientos en las dificultades dentro de la organización teniendo como resultados vínculos entre los individuos de las organizaciones, mejor calidad y productividad empresarial, demanda particularidades para la aportación del acomodo y modificaciones que se dan en los contextos sociales (Covey, 2016; Ferrer, Sonia, y Caridad, 2017).

Conceptualización de liderazgo

Constan tantas exposiciones de liderazgo, como investigadores que la han estudiado; por ello, el liderazgo puede ser descrito como una particularidad incuestionable para la construcción de la resiliencia organizacional (Navarro et al., 2017).

El líder es el que tiene a su cargo un negocio en el que desarrolla ciertas cualidades y conocimientos en tecnología, administración y competencias desarrolladas en su persona (León y Urdaneta, 2014; Münch, 2014); es el procedimiento en donde el líder influye en otras personas que se les conoce como seguidores y este liderazgo se da ya sea en el seno de la familia, en el empleo, en los grupos con el que se relaciona, en todos los individuos que aceptan el mensaje emitido y tienen la disposición libre de apoyarlo (Fernández y Quintero, 2017).

Antecedentes del estudio del liderazgo.

Los clásicos de la Administración Taylor, Fayol y Weber no se inmiscuyeron en el liderazgo ni los elementos que interactuaban con éste. Al surgir la escuela de las relaciones humanas, que pasan a los individuos que se encuentran en las organizaciones la relevancia de sus actividades y la autoridad, evidenciaron los efectos del liderazgo en la actuación del personal, no solo en la estructura organizacional sino, también, la existencia de líderes informales entre los empleados (Chiavenato, 2007; Mendoza, 2020).

Los primeros estudios del liderazgo inician con las investigaciones de los atributos particulares que posee como su apariencia física, su capacidad intelectual, las habilidades para relacionarse con otras personas y la disposición en las actividades laborales y que lo hace distinto de los demás individuos, dándole la capacidad de influir en otros. Las disertaciones realizadas originan la teoría del Gran Hombre o teoría de Rasgos que argumenta que la individualidad particular de una persona le permite la oportunidad de tener predominio en el comportamiento de los individuos que tiene en su contexto Chiavenato (2007).

Posteriormente, White y Lippitt a mediados del siglo XX llevan a cabo investigaciones con el propósito de reconocer los estilos de liderazgo dando lugar a la teoría de los Estilos de Liderazgo que destaca las actividades que lleva a cabo el líder derivando una clasificación que abarca el líder autoritario o autocrático, quien es el que toma únicamente las decisiones de la organización; el liderazgo liberal, quien faculta la toma de decisiones al personal, y el resultado, es la falta de dirección en el grupo; y, el líder democrático quien es consciente y tolerante con el personal, implanta alternativas que motiven y estimulen la cooperación de los empleados en el desarrollo de sus actividades laborales (Chiavenato, 2007).

Años después Tannenbaum y Schmidt exponen la teoría Situacional que muestra como premisa que el líder requiere habilidades para liderar exitosamente, conforme a las circunstancias que van sucediendo dentro de las actividades cotidianas de la organización y conforme a los sucesos el líder puede actuar de manera autocrática, consultiva o participativa según amerite la circunstancia. Burns imprime los conceptos de liderazgo transaccional, líder que corresponde con algún estímulo o incentivo por la actividad realizada; y, el liderazgo transformacional, quien visiona la postura futura de la organización incitando al personal que vaya en la misma directriz. Después Likert reporta cuatro estilos de liderazgo, llamándoles explorador, benevolente, autoritario y participativo (Chiavenato, 2007).

A fines de siglo Avolio et al. (1999) relatan que la conceptualización de Bass (1985) del liderazgo transaccional y transformacional incluye siete factores de liderazgo, que califica con carisma, inspiración, estimulación intelectual, consideración individualizada, recompensa contingente, gestión por excepción y liderazgo de *laissez-faire*; y en trabajos posteriores de Bass (1988), él marca que el liderazgo carismático e inspirador es representativo no es visible en la práctica por lo que el modelo inicial queda en seis factores. Además, Avolio y Gardner (2005) resaltan que hay cuatro dimensiones significativas en el ambiente organizacional que contiene la relación liderazgo – desempeño y aporta a la gestión del líder y la conciencia de los empleados: incertidumbre y una cultura / clima inclusivo, ético y orientado positivamente basado en la fuerza. declaran los líderes que tienen conciencia, control y positividad de sí mismos pueden promover un legítimo seguimiento hacia él. González, (2010) denota que es pertinente encontrar dirigentes que tengan conocimientos para la identificación e interpretación de la conducta de las personas iniciando consigo mismo y después con los empleados.

Agregando a lo que se ha estudiado y determinado del liderazgo ahora se discurre sobre el liderazgo resiliente que tiene el objetivo de agregar su desarrollo personal y social al progreso de los individuos con los que se relaciona. Este liderazgo, contrariamente a los patrones usuales de liderazgo, emana diversos pensamientos que exponen una perspectiva más humanista en la mejora de los hombres (Ferrer y Caridad, 2017).

Liderazgo resiliente

La resiliencia se genera cuando el líder tiene la capacidad de adaptarse a cambios perturbadores y la capacidad de convertir las condiciones perjudiciales en ventajas de mejora hacia la fijación de los objetivos establecidos que lo vuelve un líder eficaz (Ledesma, 2014; Ramírez et al., 2018), por lo tanto, en el liderazgo resiliente se halla un conjunto de aptitudes que sirven como apoyo al personal a resarcirse de las desagradables circunstancias; sirve de

inspiración para los demás individuos al logro de fines que no obtendrían por sí mismos (Navarro et al., 2017).

Munist et al. (1998) definen a los individuos resilientes como personas que se encuentran frente a situaciones conflictivas en un ambiente de riesgo y tienen las habilidades de usar sus factores protectores para superarse ante esas circunstancias adversas y avanzar en su crecimiento y desarrollo convirtiéndose en personas mayores que puedan ser competitivos bajo cualquier circunstancia sea positiva o no. Los líderes son encomendados a la modificación de organizaciones en resilientes con comunicación y organización de la sociedad direccionándolas a valores y objetivos a través de un clima organizacional que promueva resultados positivos a eventos inesperados y fundar la gestión del conocimiento al interior de la organización (Navarro et al., 2017).

El liderazgo resiliente es dinámico, es la labor continua de un individuo que se fortalece con una personalidad. Este liderazgo concientiza al sujeto de ser firme en la toma de decisiones que transforma su persona (Mendoza, 2020); es una competencia del individuo que le permite adecuarse y recobrase ante contratiempos y, además infunde el propósito de alcanzar finalidades con una postura creativa y condescendiente, minimizando la indecisión y vacilación en el recurso humano (Ramírez et al., 2018); muestra su gran arrojo al sobresalir ante las barreras a las que se expone la organización innovando alternativas aún en contra de las circunstancias desfavorables que alteren a la empresa (Ozmusul, 2017); el líder resiliente tiene las capacidades de visionar los riesgos característicos de las calamidades, de explotar los beneficios que se presenten para incentivar a que los demás individuos las disfruten (Navarro et al., 2017).

Características de liderazgo resiliente.

Las características que en recientes años ha adquirido fuerza es el liderazgo pues es la condición indispensable de los dirigentes de las organizaciones, a veces involucrada como la

severidad del gerente; por lo que es necesario para discernir el liderazgo resiliente descifrar entre liderazgo y gerencia (Navarro et al., 2017). El liderazgo resiliente posee como características el enfrentamiento a la adversidad, motivación al logro, pensamiento estratégico y conceptual, actitud positiva, superación, capacidad de movilización de influencia y empatía (Ferrer y Caridad, 2017).

Hay una habilidad directiva que puede ser de mucho beneficio en contextos adversos, es una competencia que todos los seres humanos tienen, sin embargo, son pocos los que lo descubren o lo confiesan y lo acrecientan en su provecho; pese a esto, los individuos se desarrollan bajo situaciones desagradables y progresan de manera saludable y valiosa para la comunidad, hay también quienes bajo circunstancias semejantes no soportan dichos contornos difíciles y generan fatales resultados (León y Urdaneta, 2014); o que a pesar de las contingencias, el líder debe poseer la capacidad de conservar los niveles de producción manteniendo la eficiencia y eficacia de la organización sobre cualquier situación intempestiva que pueda afectarla (Piña, 2014).

El ansia de rebasar circunstancias desfavorables cuando se presenten muestra a un individuo positivo, que desea alcanzar sus propósitos. El liderazgo resiliente, contrario a otros liderazgos, conserva la posición creativa que admite que todo funcione bien, apremiando propósitos y buscando siempre la efectividad (Mendoza, 2020). Otros elementos importantes que caracterizan al líder resiliente es que lee y busca continuamente información que le permita vencer dificultades y los hace ser prontos, ecuanímenes y desarrollarse entre los impedimentos cotidianos (Ozmusul, 2017).

Del Pino y Finol (2019) subrayan que el líder resiliente es capaz del desarrollo de la gestión para los cambios, la provocación proactiva en sus subordinados con tácticas en la organización de acuerdo con los requerimientos de su entorno al interior y exterior y, al mismo

tiempo, impulsar la innovación en los procedimientos esenciales para el logro de objetivos de la organización en las vicisitudes del contexto. Estos autores exponen como competencias del líder resiliente el actuar con integridad, honestidad, empatía, escuchar, disciplina y saber comunicarse.

Las características de la resiliencia y la prosperidad circunscriben a la autoestima positiva, confianza, adaptabilidad, tenacidad, arrojo, autoeficacia, admitir inseguridades, persistencia, recursos sociales, consistencia, capacidad de afrontar y corto recelo a la frustración (Ledesma, 2014). Florez y Farfán (2017) también resaltan las características como la introspección, la iniciativa, el pensamiento crítico, el nivel de interacción, el sentido de humor, la independencia en la toma de decisiones, la moralidad y su creatividad, y marcan que todas juntas hacen al líder resiliente.

El líder resiliente proviene del propio concepto que tiene de sí mismo y de entender la práctica de los caracteres específicos de la resiliencia a dominar como la creatividad, emocionalidad y espiritualidad. La creatividad se compone del transcurso incesante en la presentación de problemáticas y la forma en solucionarlas tomando las decisiones adecuadas para mejoramiento y cambios. En la resiliencia, el predominio emocional es relevante porque es el elemento de las labores entusiastas que se emplean para otorgar la inspiración a otros individuos, infundir la apetencia de rebasar los infortunios y llegar a las expectativas planteadas. El liderazgo resiliente y su perspectiva espiritual se enfoca hacia los valores como la motivación, entereza, respeto, confianza, consideración, emociones, solidaridad y credibilidad, elementos básicos del compromiso, reto y control (Mendoza, 2020).

Un aspecto primordial del líder resiliente es su capacidad de recuperación profesional es indispensable para que se adecue, subsista y triunfe. El reto actual es la aceptación de la responsabilidad de hacer todo lo que se necesita para sobresalir a pesar de los contratiempos; la

resiliencia marca la habilidad para resarcirse ante peligros, ante el fracaso y el infortunio, por lo tanto, tienen que ser características propias del líder (Ledesma, 2014).

Componentes de liderazgo resiliente.

La resiliencia es estudiada a nivel individual y colectivo, prototipo de ello es el estudio del liderazgo resiliente y de conjunto la resiliencia organizacional. A nivel individual los factores protectores de la resiliencia son: autoestima consistente, introspección, independencia, capacidad de relacionarse, iniciativa, humor, creatividad, moralidad, capacidad de pensamiento crítico (Atehortúa, 2002; Florez y Farfán, 2017; Melillo, A., y Suárez, 2001).

El liderazgo resiliente mantiene indicadores como la orientación y adaptación al cambio, el pensamiento emocional y pensamiento estratégico, liderazgo colectivo y aprendizaje (Suryaningtyas y Wilujeng, 2017). La rapidez en la toma de decisiones, las habilidades para actuar con anticipación y la mansedumbre ante la frustración conjuntan los elementos a desempeñar la facultad de la gestión y liderazgo (González, 2010b). Otros más como creer en el liderazgo, recibir y sentirse apoyado por el líder, la colaboración y clima de la organización, el estilo del líder y la camaradería (Ordoñez et al., 2017).

La resiliencia mental simboliza la figura común contra las trabas a desafiar; la resiliencia emocional se da laborando con ecuanimidad, decisión, empatía y motivación al logro de lo establecido por la organización; la resiliencia social es cuidar las relaciones en la empresa, la convivencia organizacional, mantener las interrelaciones positivas, solidaria; la resiliencia ética si se cumple da la autoridad al líder, si se promueve la ética el comportamiento será valioso; y, la resiliencia física se traduce como el trabajo difícil entre adversidades y obstáculos y la capacidad de ejercitarse físicamente, relajarse, buenos hábitos de sueño y alimentación (Ozmusul, 2017).

Teorías del liderazgo resiliente.

El paradigma *transformacional* ha ilustrado que las capacidades más significativas que posee un líder transformador como la amplia perspectiva de todos los entornos, la aspiración conceptual y estratégica con dirección a las técnicas y resultados, las habilidades para motivar, predisponer y empatizar. Sin degenerar ninguna de las señaladas el líder necesita habilidades novedosas para ajustarse a la definición de resiliente agregando la capacidad para hacer frente a cualquier contrariedad, querer superarse y ser flexible, confianza en sí mismo, entereza, y tener la visión al éxito (González, 2010b). El compromiso a la sinergia, a la comunicación activa, al trabajo en equipo son capacidades del dirigente imperiosas para el logro de las aspiraciones de la organización y encaminado a las relaciones humanas, esto le permite identificar el ambiente del entorno, acomodarse a las condiciones y procurar los movimientos con eficiencia para la mejora y el propósito empresarial definido (Mendoza, 2020).

La búsqueda y creación de teorías con fundamento en propuestas ideológicas que funcionen como un sistema abierto tienen como muestra el liderazgo resiliente ya que el triunfo de todas las prácticas que desarrolla no es el resultado de lo que hace, es el producto de la forma en como lo establece (Ramírez et al., 2018). La teoría del liderazgo resiliente se contempla como una teoría de liderazgo pertinente en las organizaciones que desempeñan la resiliencia organizacional y requieren solventar las insuficiencias de este ejercicio (Suryaningtyas y Wilujeng, 2017).

Mendoza (2020) analiza y manifiesta un acercamiento teórico que le llama “Resiliencia: resignificación del liderazgo en contextos socioeducativos”, parte de la proposición que cualquier organización constituye un sistema integrado que se vincula de manera interna y externa con todas las partes que lo conforman. Se fundamenta en los importantes trabajos para las ciencias sociales de Ludwin Von Bertalanffy, Daniel Katz y Rober Kan que realizaron a mediados del

siglo XX. Argumenta que estos estudiosos establecen que los sistemas tienen que ser examinados desde una visión social en la que se genera una corriente constante de entrada y salida de materias distinguido como sistema abierto. Por lo tanto, el líder resiliente deduce que no es el único que debe cubrir esta exigencia. Agrega que la teoría de los sistemas sociales de Luhmann puntualiza el sistema social de interacción, el de organización y el societario. Concluye que estos sistemas dan la importancia al recurso humano como el activo principal de la organización entonces el líder comunica el escenario para que cada uno tome su papel, con su guía y en conjunto fijen cualquier desafío a solventar.

Con el análisis de los autores estudiosos del liderazgo resiliente se presenta a continuación la línea del tiempo del estudio del liderazgo, los descubridores de los estilos, características, componentes y las contribuciones al concepto que lleva a la conceptualización final de liderazgo resiliente.

Tabla 2*Principales Aportaciones al Liderazgo*

Autor/Año	Aportación	Categorías
Carlyle (2016)	Teoría del Gran Hombre. El desarrollo del mundo es el resultado de las actuaciones de algunos individuos destacados a lo largo de la historia.	Rasgos: Físicos Intelectuales Sociales Relación con el trabajo
Lewin et al., (1939)	Identificación de los estilos de liderazgo con la identificación de los efectos de cada uno de los estilos de liderazgo.	Estilos: Autocrático Liberal Democrático
Tannenbaum, R., y Schmidt (1973)	Muestra de las Teorías situacionales del liderazgo: no hay una sola cualidad o particularidad de liderazgo conveniente en cualquier escenario. En contraste, en un contexto se necesita determinada categoría de liderazgo para manejar a empleados y conseguir buenos logros	Estilos: Autocrático Consultivo Participativo
Burns (1961)	Imprime las expresiones de liderazgo transaccional y liderazgo transformacional. EL primero vigila y cuida el statu quo; el segundo, convierte y reforma.	Liderazgo: Transaccional Transformador
Likert, R. (1976)	Revela cuatro estilos de liderazgo: autoritario explorador, autoritario benevolente, consultivo y participativo	Autoritario explorador Autoritario benevolente Consultivo Participativo
Bass (1985)	Explica los factores del liderazgo transformacional y en 1988 crea su modelo multifactor para la evaluación del liderazgo	Liderazgo: Transaccional Transformacional
González, (2010)	Declara las competencias del líder transformador y las nuevas capacidades: resiliencia, enfrentamiento a la adversidad, capacidad de superación, entre otros.	Liderazgo resiliente Capacidad de anticipación y adaptación Tolerancia a la frustración
Navarro, et al., (2017)	Señalan la importancia de diferenciar la gerencia y el liderazgo	Organización Crisis Líder Competencias
Ferrer y Caridad (2017)	Emiten las características del liderazgo resiliente	Liderazgo resiliente Orientador Calidad de vida

Nota. Elaboración propia con fundamento en los artículos revisados de estos autores, cuyas referencias se encuentran en el apartado final de este trabajo.

Se puede observar la evolución del liderazgo desde sus particularidades individuales hasta su influencia en las organizaciones y su caracterización como líder resiliente.

Modelo Teórico de la investigación

Martínez, (2004) expresa que las verdaderas categorías que conceptualizan la realidad surgen del estudio de la indagación que se reúna, después de la categorización, el contraste y la teorización; aunque también se puede partir de algunas categorías establecidas antes y que se usen con mucho cuidado considerándose temporales mientras no haya una afirmación determinante.

El resultado de la elaboración y análisis del marco teórico permitió la selección de aportaciones y modelos establecidos por diversos autores sobre la categoría, objeto de estudio: la resiliencia organizacional que sirvieron de fundamento para el diseño del modelo teórico que sirvió para el desarrollo de la investigación. Se tomó en particular al autor quien realizó un estudio sobre la resiliencia organizacional en una empresa de servicios, como las que se estudiaron en este trabajo, y diseñó un sistema para su mejora. Introdujo las características específicas y sus indicadores. En una problemática existente aplicó su modelo para la comprensión de esta categoría. Por lo que se consideró para la comprensión de la categoría y sus características el modelo teórico que se presenta en la tabla 3.

Tabla 3*Modelo Teórico de Resiliencia Organizacional*

Categoría	Subcategoría	Indicador
Resiliencia organizacional	Estática	Monitoreo continuo
		Habilidad de anticipación
		Redundancia
		Simulación
		Vulnerabilidad inicial
	Dinámica	Enfoque en aspectos menores
		Aprender de los errores
		Comunicación interna
		Habilidad de improvisación

Nota. Elaboración propia con base en (Annarelli et al 2020)

En cuanto a la categoría del liderazgo, se hizo la revisión de literatura y se hizo el análisis de la evolución que se ha hecho sobre este tema. En este progreso de trabajos, estudios profundos y contribuciones de los autores se llegó a la entidad del liderazgo resiliente. Este tipo de liderazgo se asocia directamente a las organizaciones resilientes y a la resiliencia organizacional como tema de estudio. Para el diseño del modelo teórico de esta categoría se realizó una combinación, por la relevancia de los trabajos, de estudios de Melillo quien hizo estudios en 2003 sobre las características del liderazgo resiliente, de Florez y Farfán, así como de Ozmusul quienes en 2017 continúan estudiando sobre los atributos que debe tener este líder en las organizaciones.

Tabla 4*Modelo Teórico de Liderazgo Resiliente*

Categoría	Subcategoría	Indicador
Liderazgo resiliente	Resiliencia física	Autoestima consistente
		Introspección
		Creatividad
		Humor
		Independencia
	Resiliencia emocional	
	Resiliencia social	Capacidad de relacionarse
	Resiliencia mental	Iniciativa
		Capacidad de pensamiento crítico
	Resiliencia ética	Moralidad

Nota. Elaboración propia con fundamento en (Florez y Farfán, 2017; Melillo A., 2003; Ozmusul, 2017).

Capítulo III. Metodología

De acuerdo con el modelo teórico presentado en el capítulo anterior se da continuidad al proceso de la metodología utilizado para el desarrollo del trabajo de investigación.

Diseño metodológico

El desarrollo de una investigación comienza con el planteamiento sobre una problemática y la creación de hipótesis y/o supuestos que se comprobarán con los resultados de dicho trabajo indagatorio. Hay que puntualizar que es lo que se desea investigar de manera más específica, lo que lleva a hacer preguntas de investigación que van acompañadas de la revisión de literatura y de experiencias de investigador. Esto lleva a plantearse de qué forma se tiene que reunir la información precisa para el logro resultados de todo el proceso, este último paso se le nombra diseño de investigación. Dependiendo del objetivo, los recursos y las preguntas de investigación: ¿Qué? ¿Quiénes? ¿Cuándo? ¿Cuántos? ¿Dónde? ¿Cómo? ¿Por qué? Se determina el tipo de investigación: básica, aplicada; experimental o no experimental; el alcance: exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo; el enfoque: cualitativo o cuantitativo (Álvarez-Risco, 2020; Creswell, 2014; Stake, 2010; Yin, 2003).

Antes de presentar el diseño de investigación es pertinente precisar sobre la investigación cualitativa. La investigación cualitativa se usa en las ciencias sociales y es un desarrollo de investigación que usa materiales como las frases, escritos, argumentos, bosquejos, esquemas con el propósito de conocer y entender la existencia del individuo a través de interpretaciones integrales de las cualidades de vida en situaciones establecidas (Guerrero, 2016). Si el recorrido metodológico continuo es cualitativo la validez debe tener demostraciones de los procedimientos elaborados, la recopilación, el análisis de la información que surgen de lo que manifiesten otros intelectuales, de la intervención de los participantes y de la triangulación de información, entre otras posibilidades (Guelmes y Carballo, 2017).

Rodríguez et al., (1996) especifican que la observación directa o participativa es la pauta más adecuada para la investigación cualitativa, se obtiene de la información exacta de lo que se está indagando, implica lo exacto a diferencia de las respuestas que puedan dar los actores de la escena, es ver directamente como se desenvuelve la situación en particular y el contorno en el que se desarrolla; que existe la interacción entre individuos y la comunicación verbal, formal e informal para la obtención de información; el proceso de la investigación cualitativa se conforma de cuatro ciclos: preparatoria, trabajo de campo, analítica e informativa; en cada una de estas etapas la investigación se convierte en la perpetua toma de decisiones de acuerdo a la información que se va obteniendo.

Dentro de la investigación cualitativa se habla del análisis inductivo y deductivo. La reunión de todo el material descrito en el protocolo, la recolección de información a través de diversas herramientas como encuentros con sujetos de estudio, grabaciones, apuntes de las actividades realizadas, todo en conjunto que sea conveniente para ser categorizado o catalogado, que lleve al análisis, comprensión y teorización conforma el proceso de la investigación cualitativa (Martínez, 2004). Chalmers (1987) citado por (Hernández y Parra, 2013) <estipula que la clase de argumento examinado lleva a una enumeración determinada de premisas específicas a la demostración de una afirmación general, que concede de lo característico a lo completo, él llama a este discernimiento inductivo y al desarrollo inducción.

La utilización de la literatura con mesura al inicio del estudio concede un diseño inductivo, más si se avanza con la revisión de la teoría, entonces, los investigadores trabajan de una forma deductiva. El investigador con la información que recolecta es quien va construyendo las codificación, categorías, patrones y temas, es un ir y venir entre los datos y los temas hasta que ya no se tenga mas que analizar, este es un proceso inductivo pero sin olvidar el pensamiento

deductivo que se incrementa y se convierte en significativo conforme progresa en la investigación (Creswell, 2014).

El análisis cualitativo deductivo es distinguido como uno de los métodos de estudio más adoptado para el estudio de casos. El proceso deductivo consta de siete fases, iniciando con la elaboración del marco conceptual, la identificación de propuestas basadas en el marco conceptual, un catálogo de códigos, las guías de preguntas, la recolección de toda la información posible en el área de estudio, el análisis de la información y la presentación del informe final. Siguiendo el enfoque deductivo, cuando se termina la investigación se expone cuáles de las teorías aportaron esclarecieron más toda la información recolectada en campo, cuales concuerdan más con los datos (Pearse, 2019).

El diseño de investigación según Yin (2003) consta de cinco los elementos que lo integran e incluye la teoría que sirve de base conveniente para el desarrollo del trabajo de investigación. Estos cinco componentes son: la pregunta de investigación, las proposiciones, la unidad de análisis, la logica entre la conexión de los datos y las proposiciones, y, por último, los criterios a utilizar para la interpretación de los resultados.

La etapa preparatoria de la investigación cualitativa está formada por dos acciones, la reflexiva, en la cual se conjuntan los conocimientos, experiencias y se establece el marco teórico-conceptual y señala la posición del trabajo de investigación; y, el diseño, en el que tomando como base la etapa anterior, da paso a la identificación del escenario, hipótesis, muestra, estrategias de recolección de información y métodos de análisis de los datos obtenidos. El trabajo de campo tiene como primer paso el acceso al área de estudio, con la autorización correspondiente, para llevar a cabo la observación, mediante dos técnicas: el vagabundeo y la construcción de mapas. El siguiente paso es la obtencion formal de información, ajustando, tomando decisiones, modificando, rediseñando, según se vaya consiguiendo los datos. La analítica, como su nombre

lo indica, se realiza el análisis de la información recolectada mediante software como Atlas Ti, para el procesamiento de la codificación e interpretación de resultados. Por último, la informativa, consiste en la elaboración del informe final de la investigación (Rodríguez et al., 1996).

En la tabla 5 se muestran a los diversos autores y los elementos que han considerado para el diseño de investigación cualitativa y, en particular, diseño para el estudio de caso. Existen coincidencias en los elementos a considerar. Todos los elementos son nombrados por los autores en sus estudios, sin embargo, no todos los elementos son determinados como pasos esenciales, los señalados en la tabla son los que los autores determinan.

En la tabla se nota que la pregunta de investigación coincide en su importancia como primer paso, la diferencia mayor estriba en quienes consideran la revisión de literatura como parte del proceso y quienes la llevan a la par durante todo el proceso de investigación. Los elementos son los mismos, solo que el enfoque o perspectiva de los componentes es que determina la diferencia existente.

Tabla 5*Diseños de Investigación*

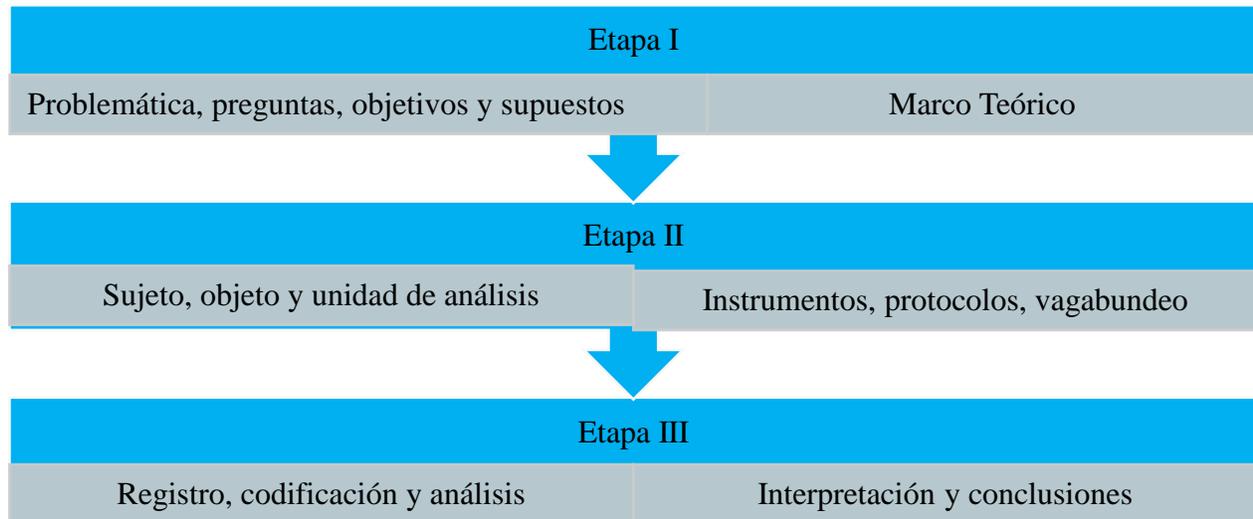
Proceso del Diseño	Autor				
	Rodríguez et al. (1996)	Yin (2003)	Stake (2010)	Creswell (2014)	Pearse (2019)
Pregunta de investigación		X	X	X	
Planteamiento del problema				X	
Proposiciones	X	X	X	X	X
Marco teórico conceptual	X		X		X
Observación/experiencias del investigador			X		
Unidad de análisis		X			
Guías					X
Recolección de información	X		X	X	X
Lógica de unión de datos/interpretación		X			
Criterios para interpretar		X	X		
Códigos	X				X
Análisis de la información	X		X	X	X
Informe					X

Nota. Elaboración propia.

Hernández (2019) dice que los reportes o escritos que son el resultado de un trabajo con enfoque cualitativo se conforma de la pronunciación del problema a estudiar, el marco teórico, la metodología a usar, el origen y cantidad de ambientes y personajes que informen, su identificación, que les relaciona con otras personas, sociedades, épocas, maneras de analizar e interpretar toda la información y finalmente las reflexiones y aportaciones personales.

Es necesaria la elaboración de un protocolo con los instrumentos que se usarán para la recolección de datos. Después se va al trabajo de campo para la recolección de información, se desarrolla el análisis de los datos obtenidos para presentar los resultados de la investigación. (Yin, 2003). Para la investigación cualitativa, dependiendo de los momentos y avances de la investigación, se aplica la entrevista estructurada, en profundidad y de grupo. Los instrumentos son las notas de campo, las grabaciones, videos, fotografías, los registros de observación que apoyan en la recolección de la información en el trabajo de campo (Martínez, 2004).

Con todos los elementos expuestos en este capítulo se estableció entonces el diseño metodológico para esta investigación, en la figura 1 se expone cada uno de los constituyentes y bloques que conformaron el diseño de la investigación.

Figura 1*Diseño de la investigación*

Nota. Elaboración propia.

Tipo de investigación

Para este trabajo de investigación, con los elementos planteados en el capítulo uno: planteamiento del problema, preguntas de investigación y objetivos, se establece que su realización será no experimental, explicativa, con enfoque cualitativo deductivo ya que “en la investigación cualitativa deductiva, las proposiciones teóricas derivadas de una revisión de la literatura sirven como punto de partida, informando cómo se recolectan los datos” (Pearse, 2019, p.143); y con el método de estudio de casos múltiples.

El estudio de caso está entre los diversos métodos cualitativos. Cabe señalar que es un modelo de investigación y consiente la preservación de lo holístico, se utiliza cuando se tiene que responder a las preguntas ¿Cómo? Por qué? y en la examinación de situaciones vigentes considerando que los procederes o actuaciones no se manejan por el investigador, así como cuando los términos entre el acontecimiento y las circunstancia no presentan una franca

confirmación (Yin, 2003) y Obeng (2015) expone a Stake quien cita que el estudio de caso cualitativo reúne “métodos de investigación naturalistas, holísticos, etnográficos, fenomenológicos y biográficos” en “una paleta de métodos”.

Yin (2003) y Morales et al. (2013) denotan al estudio de caso como una táctica para llevar a cabo la investigación incorpora de manera indivisible el método con el plan razonado que concentra la información de las aproximaciones particulares a la recopilación estratégica de éstas y a la examinación de los informes. Para el proceso del estudio de caso, se emplean cinco elementos para la planeación de la investigación: (1) un cuestionamiento para estudio que incluye las interrogaciones ¿Cómo? y ¿Por qué? que facilita la marca de la técnica más adecuada para este tipo de estudio pues distingue la raíz del cuestionamiento del estudio. (2) propuestas que guíen la curiosidad a averiguar alguna situación de importancia para su estudio. (3) la entidad de estudio que origina la problemática principal, su identificación adecuada es el resultado de los cuestionamientos primarios de la indagación. (4) el razonamiento de la unión de la información recolectada y las propuestas, se puede llevar a cabo con diferentes técnicas definiendo a las personas y situaciones. (5) el discernimiento para la representación de los resultados obtenidos que se debe realizar con la comparación de dos propuestas opuestas mínimo.

Descripción del objeto y sujeto de estudio

La problemática planteada fue que se desconocían las habilidades utilizadas en la gestión de las Mipymes hoteleras de Villaflores, Chiapas, México, que les han permitido su permanencia en el mercado y que después de situaciones adversas y de bonanza se convirtieron en empresas resilientes. Por lo que surgieron cuestionamientos para llevar a cabo su indagación. Estas preguntas fueron ¿Por qué se da la resiliencia organizacional en las Mipymes del sector hotelero de Villaflores, Chiapas, México y cómo son sus cualidades?

¿Cómo es el liderazgo organizacional de la gestión de las Mipymes hoteleras de Villaflores?

Al plantear cuestiones ¿cómo? y ¿por qué? Se determinó que el trabajo se tenía que desarrollar desde el enfoque cualitativo. Martínez (2004) escribe que el término cualitativo se presenta en la cotidianidad para referirse a la cualidad de un individuo, o para expresar la calidad de algún bien o servicio. Es un término de raíz latina que quiere decir *qualitas* y que se deriva de *qualis* que se define como -cuál o qué-. Esto lleva a señalar que por su condición o entidad se cuestiona ¿Qué es? o ¿Cuál es? A lo que declara la serie de cualidades o características de la calidad del ente.

Creswell (2014) declara que la organización de un trabajo con enfoque cualitativo varía de un trabajo a otro ya que encierra las anotaciones propias de acuerdo al entorno a estudiar, el enfoque cualitativo abarca las acotaciones de la actuación del investigador dentro de la investigación y las estrategias que aplica.

El siguiente punto fue que, de acuerdo con las preguntas de investigación era necesaria la precisión de asentar el objeto de estudio. Se puntualizó que el objeto de estudio es la resiliencia organizacional y el liderazgo. En la tabla 6 se muestra, de acuerdo con el modelo teórico, la descripción de resiliencia organizacional y sus características así mismo sus definiciones. La finalidad de esta información es dejar claro qué es lo que se quiere comprender. Se detalla el concepto de resiliencia organizacional, las dos características predominantes y los indicadores que las conforman.

Tabla 6*Tabla de especificaciones Resiliencia Organizacional*

Categoría / definición	Subcategoría / definición	Indicador/ definición
Resiliencia organizacional		Monitoreo continuo <i>Monitorear procesos, comunicación y acciones</i>
<i>La resiliencia organizacional es la mezcla de capacidades, características y habilidades que posee una organización para adentrarse a las turbulencias cotidianas o no, sobrellevarlas y adecuarse en el contexto en el que se desarrolla, cambiante de manera constante, con el propósito del logro de objetivos, supervivencia y progreso.</i>	Estática	Habilidad de anticipación <i>Capacidad de prever un efecto no deseado incontrolado</i>
	<i>Se basa principalmente en la preparación y las medidas preventivas para minimizar las amenazas en términos de probabilidad de ocurrencia e impacto potencial</i>	Redundancia <i>Duplicación de componentes críticos (seguridad, producción) para aumentar su confiabilidad</i>
		Simulación <i>Simulación para predecir posibles escenarios futuros y evaluar efectividad de los enfoques propuestos</i>
		Vulnerabilidad inicial <i>Estado de exposición a la posibilidad de ser atacadas o dañadas</i>
		Enfoque en aspectos menores <i>Subestimación del intercambio de información y comunicación, que pueden ser señales de advertencia</i>
		Aprender de los errores <i>Capacidad de traducir lecciones aprendidas en una capacidad operativa nueva y adecuada con referencia a los supuestos y acciones equivocados</i>
Mzid et al., 2019; Quiñonez y Prado-Solís, 2017; Ruiz-Martin et al., 2018		

Tabla 7*Tabla de especificaciones Resiliencia Organizacional (continuación)*

Categoría / definición	Subcategoría / definición	Indicador/ definición
	Dinámica	Comunicación interna <i>Responder oportunamente, reaccionar y reconfigurar después de eventos inesperados y accidentes. Capacidad para difundir información rápidamente dentro de las empresas</i>
	<i>Se centra en la gestión eficaz de accidentes y eventos imprevistos para acortar secuelas desfavorables y maximizar la velocidad de recuperación</i>	Habilidad de improvisación <i>Capacidad de reconfigurar espontáneamente los recursos existentes para construir nuevas capacidades operativas para abordar situaciones ambientales urgentes, impredecibles y novedosas.</i>

Nota. Elaboración propia.

Ahora se expone en la tabla 7 las relaciones del término de liderazgo resiliente, su definición, los atributos que lo convienen y sus propios conceptos. Se tomaron las concepciones de los autores que han estudiado el concepto y que describen ampliamente cada uno de los atributos que reúne un liderazgo resiliente. Estas definiciones sirvieron como puntos referentes para el momento del análisis de los datos.

Tabla 8*Tabla de Especificaciones Liderazgo Resiliente*

Categoría / definición	Subcategoría / definición	Indicador general / definición
Liderazgo resiliente <i>El líder tiene la capacidad de adaptarse a cambios perturbadores y la capacidad de convertir las condiciones perjudiciales en ventajas de mejora hacia la fijación de los objetivos establecidos que lo vuelve un líder eficaz</i> (Ledesma, 2014; Ramírez et al., 2018)	Resiliencia física <i>Ser resilientes físicamente a través de técnicas de relajación, hacer deporte, dormir bien, una nutrición saludable; los líderes resilientes aman su trabajo, no sienten cansancio y le dan importancia al motivo de estar en la organización. (Ozmusul, 2017)</i>	Autoestima <i>Base de los demás pilares, es ser bueno y capaz de dar una respuesta sensible (Melillo A., 2003)</i> Introspección <i>Capacidad de autocrítica, observarse a sí mismo y al entorno, hacer cuestionamientos profundos y dar respuestas honestas (Melillo A., 2003)</i> Creatividad <i>Capacidad de establecer y crear orden y nuevos modelos a partir de la confusión (Melillo A., 2003)</i> Humor <i>Capacidad para afrontar las situaciones en forma lúdica y divertida, encontrando en la crisis una fuente de inspiración (Melillo A., 2003)</i>
	Resiliencia emocional <i>Son decisivos, tienen una gran fe y se centran en el logro. Además, hacen empatía para comprender a las personas y sus necesidades en la organización (Ozmusul, 2017)</i>	Independencia <i>Capacidad para ver objetivamente los problemas o las situaciones, establecer límites sin dejarse apasionar o influenciar por sus propios mapas (Melillo A., 2003)</i>
	Resiliencia ética <i>detalles de cómo actuar en situaciones inesperadas o para enfrentar los obstáculos en situaciones no ideales (Ozmusul, 2017)</i>	Moralidad <i>Dar sentido trascendente a las actuaciones, dando y deseando a otros el bien propio</i>

Tabla 9*Tabla de Especificaciones Liderazgo Resiliente (continuación)*

Categoría / definición	Subcategoría / definición	Indicador general / definición
	Resiliencia social <i>Los líderes resilientes prestan atención a las relaciones, y ven sus organizaciones en las que conviven. intentan mantener las relaciones, se preocupan seriamente por brindar solidaridad en su organización (Ozmusul, 2017)</i>	Relación <i>Capacidad para brindar, sostener y establecer relaciones de confianza y solidaridad fuertes y de largo plazo con otras personas o grupos (Melillo A., 2003)</i>
	Resiliencia mental <i>Se enfocan en una visión que significa una imagen común para todos contra los obstáculos que enfrentan (Ozmusul, 2017)</i>	Iniciativa <i>Capacidad para autoexigirse, apersonarse de su responsabilidad, de sus decisiones y consecuencias (Melillo A., 2003)</i>
		Pensamiento crítico <i>Combinación de todos los pilares, analizar críticamente las causas y responsabilidades de la adversidad que sufre (Melillo A., 2003)</i>

Nota. Elaboración propia.

El propósito de este estudio de casos múltiples fue la comprensión de los rasgos que conforman la resiliencia organizacional de las Mipymes y las particularidades que definen al liderazgo existente en estas organizaciones del sector hotelero de Villaflores, Chiapas, México.

Por lo que los sujetos de estudio son los propietarios de los hoteles de la ciudad de Villaflores, Chiapas, México. Se habló con los empresarios de los establecimientos para tener el consentimiento de su participación en la investigación.

Definición de las unidades de análisis

Las unidades de análisis de la investigación son los hoteles de la ciudad de Villaflores, Chiapas, México. Conforme a la información del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática 2020b), en la tabla 8 se presenta la clasificación de los hoteles del municipio de Villaflores.

Tabla 10

Sector hotelero en Villaflores Chiapas México

Clasificación	Cantidad	Personal ocupado
Hoteles sin otros servicios integrados	09	De 0 a 5 personas
Hoteles con otros servicios integrados	02	De 0 a 5 personas
Moteles	06	De 0 a 5 personas
Cabañas, villas y similares	01	De 0 a 5 personas

Nota. Elaboración propia con información de (Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, [INEGI] 2020b).

De esta clasificación de INEGI, como criterio de inclusión/exclusión, se seleccionaron los hoteles con y sin servicios integrados que se encuentren dentro de la ciudad y que tengan más de ocho años de antigüedad, quedando como unidades de análisis definitivas cuatro empresas que son más representativas por su antigüedad en el sector hotelero: dos empresas con más de 45 años, una con 21 años y la última con 10 años.

Tabla 11*Unidades de análisis seleccionadas*

Hotel	Edad del propietario	Profesión del propietario	Antigüedad del Hotel	Número de empleados
A	48	Ingeniero	50 años	30
B	52	Licenciada	45 años	02
C	48	Ingeniero	20 años	10
D	62	Licenciada	10 años	12

Nota. Elaboración propia con información recabada en campo.

Estos son los hoteles que sirvieron para el trabajo de investigación. Como se observa son las empresas con más tiempo trabajando en el servicio de hospedaje de la comunidad. Así como los datos preliminares de los sujetos de estudio: los propietarios de estas organizaciones.

Validez de contenido

Para lograr la validez de contenido es pertinente señalar que la investigación se realizó mediante la técnica de investigación documental y la técnica del trabajo de campo con la observación no participante y entrevista semi estructurada.

La guía de observación del proceso de hospedaje se elaboró de acuerdo a los puntos señalados en el documento de Buenas prácticas para la atención al cliente Hoteles (Turismo, 2009); para el proceso de comunicación organizacional se adaptó del trabajo Diagnóstico de la comunicación interna en el Hotel Comodoro (Valdés et al., 2021) y para el seguimiento de la información se consideró la aportación del trabajo Evaluación de la comunicación interna en organizaciones del sector productivo (Latorre et al., 2019).

En cuanto a la validez de contenido de la categoría liderazgo resiliente se basa en el trabajo de De la Paz y Mercado (2018) quienes utilizaron esos contenidos en su investigación.

Para entrar al trabajo de campo se aplicó la estrategia del vagabundeo que consiste en “el primer acercamiento con los contactos de manera informal y lograr la obtención de la representación vivida de la población que va a ser objeto de estudio” (Rodríguez et al., 1996). En este procedimiento se aplicaron las entrevistas y se llevó a cabo la observación no participante en dos empresas hoteleras que no serían las unidades de análisis definitivas a estudiar. La aplicación de los instrumentos se realizó como validación por expertos ya que los propietarios de estas dos empresas dieron la información necesaria para reconocer la resiliencia organizacional. Las respuestas permitieron evaluar que si se entendieron y si eran las indicadas para la recopilación de la información.

Descripción de resultados de la primera inmersión en el vagabundeo.

Como se señala en el apartado anterior para la validación de contenido se necesitó visitar a hoteles que no estuvieron entre los seleccionados para entrevistar a los propietarios y probar los instrumentos. Los hoteles seleccionados para este ejercicio de vagabundeo se presentan en la tabla 10. Cabe señalar que solo se visitaron dos ya que con la pandemia se dificultó la visita a otras empresas.

Tabla 12

Unidades de análisis para Vagabundeo

Hotel	Edad	Profesión	Antigüedad del Hotel	No. empleados
X	34	Licenciado	06 años	05
Y	56	Licenciado	08 años	06

Nota. Elaboración propia con información recabada en campo.

Se visitó el hotel X. Se encontró al propietario del hotel y se le explicó el trabajo de investigación. Muy atento a la participación dio la información preliminar y contestó el

cuestionario de entrevista semiestructurada. Derivado de la situación de salud mundial que se ha vivido, en el momento de querer hacer la observación no participante, el propietario comentó que no se tenía movimiento de hospedaje, que era esporádica la visita de huéspedes en esos días.

Las actividades con el hotel Y fueron vía telefónica ya que el propietario decía estar en la mejor disposición de ayudar, pero temía estar enfermo y por seguridad de ambas partes prefería ese medio de comunicación. También contestó favorablemente la guía de entrevista y permitió la visita al hotel aclarando que el servicio de hospedaje estaba prácticamente parado debido a la contingencia sanitaria. A pesar de las dificultades se logró validar los instrumentos ya que fueron bien entendidos y las respuestas aportaron información sobre las características tanto de la resiliencia organizacional como del liderazgo de estas empresas.

Protocolos de recolección de datos

De acuerdo a Yin (2003) el método de estudio de casos requiere de la elaboración del protocolo para la recolección de información con la finalidad del cumplimiento de los objetivos trazados en la investigación. Dicho protocolo se conforma de los siguientes elementos:

1. Presentación con los propietarios de los hoteles (tabla 31)
2. Permiso para realizar la entrevista a cada empresario (tabla 32)
3. Permiso para realizar la observación no participante (tabla 34)
4. Guía de entrevista por la categoría de resiliencia organizacional (tabla 33)
5. Guía de entrevista por la categoría de liderazgo resiliente (tabla 33)
6. Guía de observación por la categoría de resiliencia organizacional (tabla 35)
7. Guía de observación por la categoría liderazgo resiliente (tabla 36)
8. Guía de revisión documental

Los formatos se encuentran en el apartado de apéndices de este trabajo.

Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

Las técnicas utilizadas para la recopilación de información fueron la entrevista semiestructurada, la observación no participante y la revisión de documentos.

Entrevista semiestructurada

Para el reconocimiento de las categorías, objeto de estudio, la resiliencia organizacional y del liderazgo y sus subcategorías, se diseñó y se aplicó para su validación una entrevista semiestructurada. Se necesitó hacer una guía de la entrevista con preguntas que abarcaron cada una de las características de las categorías a estudiar. Se aplicaron a los sujetos de estudio, los propietarios de los cuatro hoteles. En primera instancia, se les hizo lectura del consentimiento informado, por la confidencialidad de la información, mismo que firmaron autorizando la entrevista. Ya teniendo su autorización se procedió a llevar a cabo la entrevista. Las preguntas fueron abiertas para dar la flexibilidad de que las repuestas dieran información específica a la pregunta, pero también comentarios o respuestas que pudieran servir para otras subcategorías. Esta flexibilidad permitió la soltura y elocuencia de los empresarios que al hacerles las preguntas contestaron ampliamente ofreciendo información vasta y aceptando las siguientes preguntas hasta concretar todo el guion planeado.

Observación no participante

Para llevar a cabo esta técnica, en la primera visita a las empresas se les leyó a los propietarios el consentimiento informado, aceptaron y firmaron el documento para seguir con el proceso de la técnica. Se les informó que se harían varias visitas y en una de ellas se realizó la observación no participante. Esto se efectuó de esa manera con la finalidad de que no supieran cuando se ejecutaría y su comportamiento estuviera presionado por la presencia del investigador.

Para llevar a cabo la técnica de observación no participante se prepararon dos guías: una guía que se conformó con las subcategorías e indicadores de la categoría resiliencia

organizacional que se aplicó en el área de recepción y, la segunda para la categoría, subcategorías e indicadores del liderazgo que se aplicó al propietario de la empresa.

Esta técnica de la observación no participante permitió la confirmación y/o invalidación de la información obtenida mediante la entrevista semiestructurada.

Revisión de documentos

Para la revisión de documentos se hizo una guía que indica cuales son los documentos básicos que debe tener una organización y documentos que prueben las acciones que se comentaron en la entrevista semiestructurada. La revisión fue hecha con el personal del área administrativa de cada empresa. El personal comentó como se llevaba la contabilidad, el control de hospedaje y el control del personal.

Estrategia de análisis de datos

El análisis se hizo con el apoyo del software ATLAS ti versión 9. El proceso para el análisis de los datos se inició con la transcripción de las entrevistas y el vaciado de las guías de observación no participante. Se llevó a cabo el análisis de contenido y se fueron codificando conforme al modelo teórico que se estableció como resultado de la revisión de literatura. Durante el análisis de contenido se detectaron datos que se relacionaban con las categorías y subcategorías lo que llevó a codificarlas de acuerdo con su conexión o aproximación con el objeto de estudio. Todo este procedimiento llevó a la codificación axial.

El análisis se fue haciendo con los datos de cada empresa para la obtención de resultados de cada estudio de caso. Al término de este ejercicio se conjuntaron los resultados para analizarlos por cada subcategoría. Finalmente se integraron todas las derivaciones del análisis para unirlos y analizarlos por cada categoría estudiada. El conjunto de resultados dio respuesta a los a las preguntas de investigación planteadas al principio de esta investigación.

Capítulo IV. Análisis de Datos

De acuerdo con el diseño metodológico y a los protocolos de Estudios de Casos, se llevaron a cabo las visitas a los hoteles representativos para el estudio. Organizaciones con más de ocho años en el mercado que presenten servicios de hospedaje. Se optó por cuatro empresas que cumplen con este criterio de selección.

En la primera visita se explicó el objetivo de estudio del trabajo de investigación, se explicó a detalle cuál era el proceso de acuerdo con el protocolo establecido. Este paso se desarrolló en un tiempo promedio de quince a veinte en cada hotel. Al recibir la autorización para el desarrollo del trabajo de campo, se procedió a pedir los datos generales del propietario y se concertó la fecha y hora para la realización de la entrevista semiestructurada.

Se desarrollaron las entrevistas, en tiempo de reunión promedio de una hora y, como cierre de la ejecución de las éstas, se agendó la semana en la que en cualquier día y momento me presentaría para la práctica de la observación no participante. No se especificó fecha y hora para evitar la predisposición de las personas por observar a cumplir actividades diferentes a las cotidianas en sus puestos de trabajo. El tiempo destinado para la observación no participante del área de recepción fue cuatro horas promedio. La observación no participante para las actividades del propietario se desarrolló en diferente visita con promedio de seis horas. Como última técnica se visitó días después para la revisión de documentos.

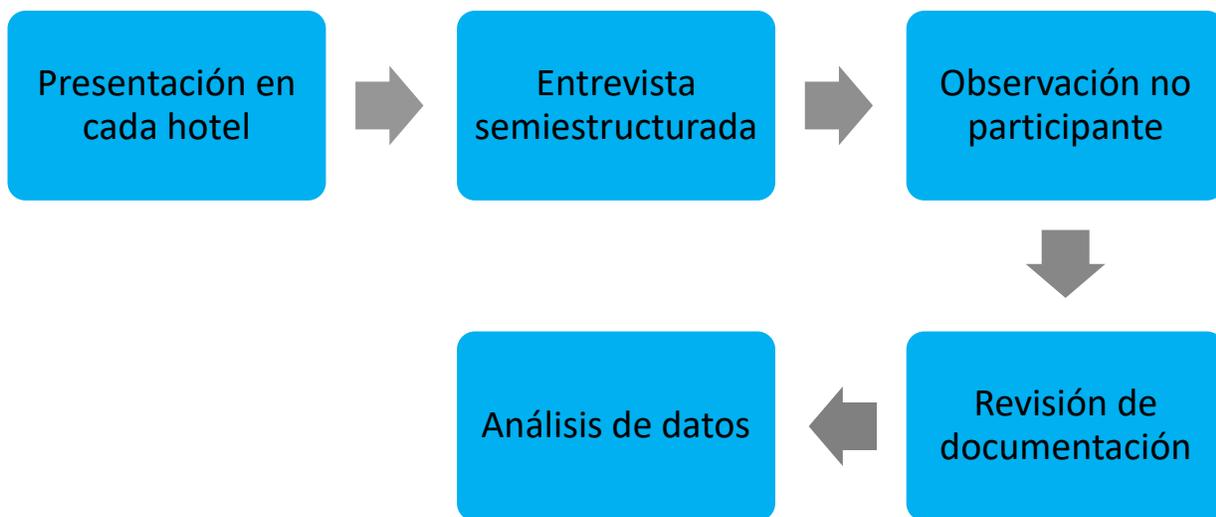
Los instrumentos que se utilizaron para la recopilación de información fueron: la guía para entrevistas semiestructuradas a los propietarios de los hoteles seleccionados, la guía para observación no participante del proceso de recepción y del comportamiento del líder dentro de su entorno. Al término de cada entrevista y observación no participante se fueron transcribiendo las entrevistas y reuniendo la información de las observaciones no participantes. Después se solicitaron los documentos que probaran las características de la resiliencia organizacional.

Ya con todos los datos reunidos y transcritos se procedió al desarrollo del análisis de toda la información. Para este paso se utilizó el software ATLAS.ti versión 9. Se formalizan los datos mediante la codificación. Se establecieron códigos de acuerdo con los indicadores que se establecieron en el modelo teórico que sirve de base para este paso.

Figura 2

Nota.

Proceso de Trabajo de Campo



Elaboración propia

Esta figura 2 muestra el proceso que se desarrolló para la recopilación de información en el trabajo de campo. Este proceso se realizó en cada una de las cuatro empresas representativas del sector hotelero de Villaflores, Chiapas.

Resultados

Con la obtención de toda la información se realizó la revisión, transcripción y verificación de las entrevistas, guías de observación no participante y revisión de documentos. Se agregaron todos los datos en el software ATLAS ti versión 9. Se llevó a cabo la codificación. Esta codificación consiste en poner un código específico a cada uno de los indicadores que se espera encontrar en los instrumentos utilizados como se presentan a continuación.

Codificación

La codificación se hizo de manera deductiva de acuerdo a la revisión de literatura hecha con anterioridad. Se clasificó en categoría, subcategoría, indicador y código. Se presenta la determinación de los códigos de resiliencia organizacional en la tabla 11.

Tabla 13*Categorización y codificación. Resiliencia Organizacional*

Categoría	Subcategoría	Indicador	Código
Resiliencia organizacional	Estática	Monitoreo continuo	Monitoreo Continuo EA
			Monitoreo Continuo EB
			Monitoreo Continuo EC
			Monitoreo Continuo ED
		Habilidad de anticipación	Habilidad Anticipación EA
			Habilidad Anticipación EB
			Habilidad Anticipación EC
			Habilidad Anticipación ED
		Redundancia	Redundancia EA
			Redundancia EB
			Redundancia EC
			Redundancia ED
	Simulación	Simulación EA	
		Simulación EB	
		Simulación EC	
		Simulación ED	
Vulnerabilidad inicial	Vulnerabilidad Inicial EA		
	Vulnerabilidad Inicial EB		
	Vulnerabilidad Inicial EC		
	Vulnerabilidad Inicial ED		
Enfoque en aspectos menores	Enfoque Aspectos Menores EA		
	Enfoque Aspectos Menores EB		
	Enfoque Aspectos Menores EC		
	Enfoque Aspectos Menores ED		
Aprender de los errores	Aprender Errores EA		
	Aprender Errores EB		
	Aprender Errores EC		
	Aprender Errores ED		
Dinámica	Comunicación interna	Comunicación Interna EA	
		Comunicación Interna EB	
		Comunicación Interna EC	
		Comunicación Interna ED	
	Habilidad de improvisación	Habilidad Improvisación EA	
		Habilidad Improvisación EB	
		Habilidad Improvisación EC	
		Habilidad Improvisación ED	

Nota. Elaboración propia. (EA = empresa A, EB = empresa B, EC = empresa C, ED = empresa D).

De la misma manera se llevó a cabo la categorización y codificación de la categoría liderazgo resiliente y sus características, quedando como se muestra en la siguiente tabla 12.

Tabla 14

Categorización y codificación. Liderazgo Resiliente

Categoría	Subcategoría	Indicador	Código
Liderazgo resiliente	Resiliencia física	Autoestima consistente	RF Autoestima EA
			RF Autoestima EB
			RF Autoestima EC
			RF Autoestima ED
		Introspección	RF Introspección EA
			RF Introspección EB
			RF Introspección EC
			RF Introspección ED
		Creatividad	RF Creatividad EA
			RF Creatividad EB
			RF Creatividad EC
			RF Creatividad ED
	Humor	RF Humor EA	
		RF Humor EB	
		RF Humor EC	
		RF Humor ED	
	Resiliencia emocional	Independencia	RE Independencia EA
			RE Independencia EB
			RE Independencia EC
			RE Independencia ED
Resiliencia social	Capacidad de relacionarse	RS Relacionarse EA	
		RS Relacionarse EB	
		RS Relacionarse EC	
		RS Relacionarse ED	
Resiliencia mental	Iniciativa	RM Iniciativa EA	
		RM Iniciativa EB	
		RM Iniciativa EC	
		RM Iniciativa ED	
	Pensamiento crítico	RM Pensamiento EA	
		RM Pensamiento EB	
		RM Pensamiento EC	
		RM Pensamiento ED	
Resiliencia ética	Moralidad	RE Moralidad EA	
		RE Moralidad EB	
		RE Moralidad EC	
		RE Moralidad ED	

Nota. Elaboración propia. (EA = empresa A, EB = empresa B, EC = empresa C, ED = empresa D).

Posteriormente, ya con los códigos establecidos, se leyeron detenidamente los documentos y se llevó a cabo el análisis de contenido. Este proceso inició con la revisión de la lista de palabras, que ofrece el software, que muestra todas las que conforman los documentos para la identificación de juicios, opiniones, percepciones, conocimientos y de más ideas que expresaron los propietarios de los hoteles. Se inició la lectura de cada uno de ellos y se marcó una primera codificación abierta para destacar los sustantivos registrados que aparecieron a lo largo de las transcripciones. El siguiente paso fue la asignación de los códigos de acuerdo con los términos del modelo teórico de la resiliencia organizacional y del liderazgo resiliente.

Al término de este ejercicio se encontraron, adicionalmente a los conceptos señalados, otras significaciones que constituyen características adicionales de la resiliencia organizacional y elementos que se relacionan con los dos términos, objeto de estudio, ya que hay actividades que se conjuntan para el desarrollo de la resiliencia organizacional y del liderazgo prevaleciente en estas organizaciones. A estas atribuciones relacionadas con el objeto de estudio se le asignó el término de categorías emergentes.

Con los resultados de la concesión de códigos a todas las concepciones y, con las herramientas que el software posee, se generaron redes semánticas de las entrevistas. Después se anexó la información de las observaciones. Se elaboraron tablas uniendo la información para el conocimiento de la frecuencia de uso de códigos. Se integró todos los análisis para la determinación integral de las categorías resiliencia organizacional y el liderazgo resiliente, así como las categorías emergentes. Con esta integración se dio respuesta a las preguntas de investigación logrando generación de conocimiento y aportaciones a las temáticas de estudio.

Para la presentación de los resultados del análisis de los datos, a continuación, se exhibe a cada una de las cuatro empresas estudiadas. Se hace la descripción de cada una, después la exposición de las características específicas de resiliencia organizacional y liderazgo que se

identifican en la entrevista semiestructurada que se efectuó con cada dueño. Posteriormente, los resultados recabados sobre las categorías resiliencia organizacional y liderazgo resiliente mediante la guía de observación no participante realizada en cada negocio. Finalmente, lo encontrado en documentos de cada organización.

Resultados por unidades de análisis

Empresa A.

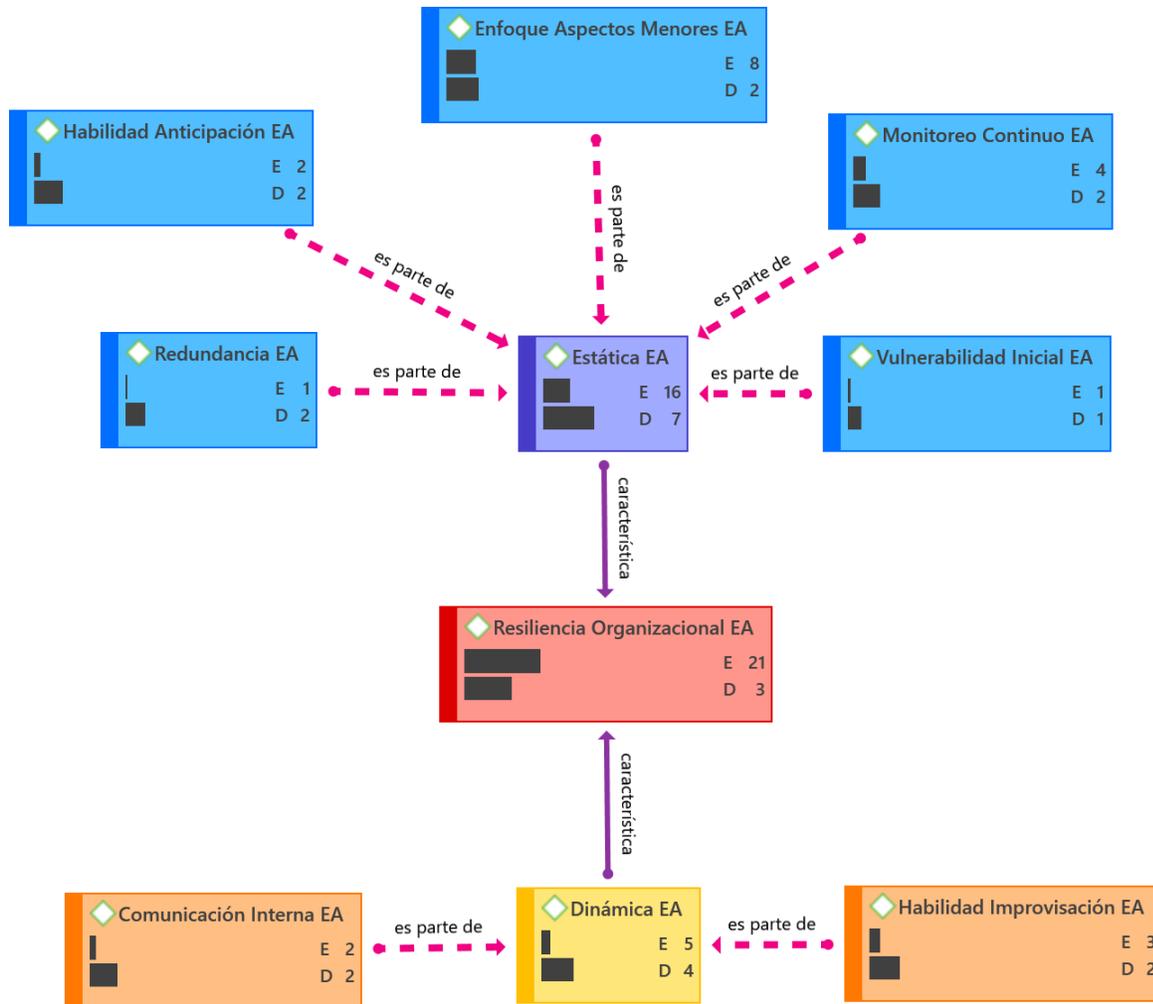
La empresa A tiene 56 años trabajando en el servicio de hospedaje. Ha sido una empresa familiar en la que tres generaciones se han encargado del desarrollo y mantenimiento del servicio de hospedaje al público en general. Inició con los abuelos, la esposa dirigía el negocio y al personal, ya que había mucha demanda del servicio de hospedaje y alimentación de vendedores que venían de la capital y de empresas de otros estados del país. Al fallecimiento de los abuelos, la hija se encargó de continuar con el negocio, siguiendo con los mismos servicios. Al fallecimiento de la propietaria queda su hija menor al frente del hotel. Se continúa trabajando, pero, al cabo de los años, decide quitar el restaurante ya que no había tanta afluencia como antes y por las condiciones físicas y de salud la señora considera que ya no debe tener esa carga de trabajo. La propietaria señala que tiene clientes leales que se hospedan por toda la semana pues es su plaza de ventas y vienen de la capital del estado. Actualmente con el problema de la pandemia ha bajado al mínimo su trabajo, prácticamente no tenía ni un huésped. Sin embargo, no cierra sus puertas, trata de mantenerse activo para la recepción de los posibles clientes. Poco a poco ha ido recuperándose y recibiendo huéspedes, primero esporádicos y poco a poco aumentando la clientela.

Las instalaciones cuentan con la recepción, espacio para cocina y restaurant, 16 habitaciones en numeradas sin el número trece porque así lo decidió su fundadora, baño en cada habitación, televisión, algunas con ventilador y otras con aire acondicionado.

La primera técnica de recolección de información es la entrevista. Los resultados de ésta se codificaron, se elaboraron redes semánticas y se presentan en las siguientes figuras.

Figura 3

Resiliencia Organizacional, Empresa A



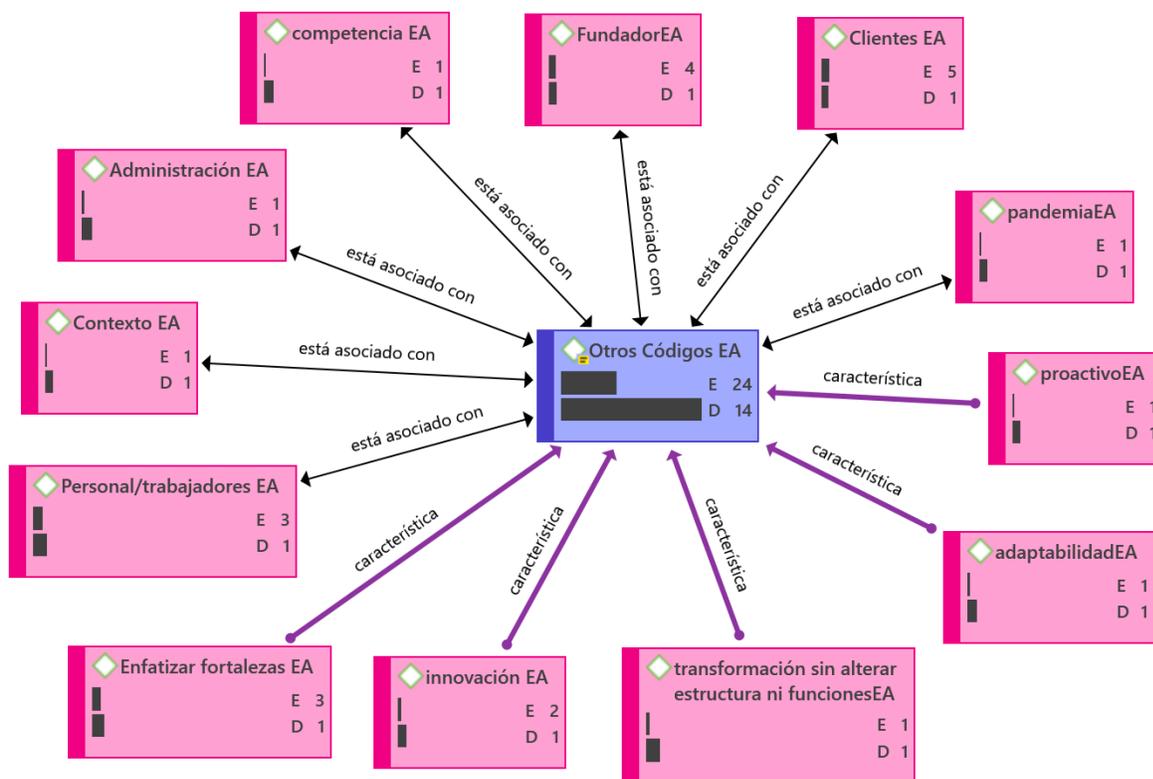
Nota. Elaboración propia con uso del software ATLAS.ti versión 9.

Esta figura 3 muestra que solo se desarrollaron cinco de los siete elementos de la característica estática y sí se desarrolló en su totalidad la característica dinámica, ambas integran la resiliencia organizacional de la empresa A.

Además, se encontraron otros elementos de la resiliencia organizacional nombrados de otra manera en la literatura y que aparecen en las actividades del hotel A, se denominan categorías emergentes y se muestran en la siguiente figura 4.

Figura 4

Categorías emergentes. Empresa A



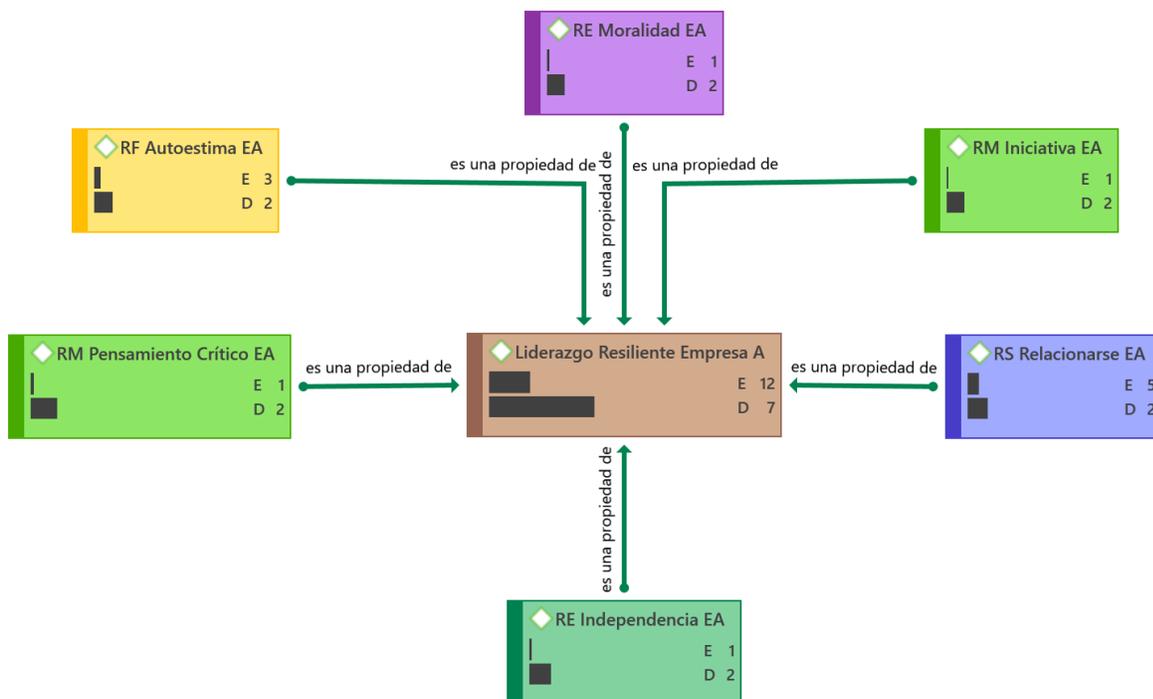
Nota. Elaboración propia con uso del software ATLAS.ti versión 9.

La figura 4 expone que hay rubros y características adicionales que se desarrollan dentro de las actividades diarias del hotel A y que son elementos para su funcionamiento y se consideran como parte del objeto de estudio.

En cuanto al liderazgo resiliente del hotel A se presenta la figura 5 donde se muestra cuáles son las características destacadas del liderazgo que han estado al frente de la organización.

Figura 5

Liderazgo Resiliente Empresa A



Nota. Elaboración propia con uso del software ATLAS.ti versión 9.

Esta figura 5 exhibe las características más desarrolladas del liderazgo resiliente con que se han conducido los líderes de esta organización a lo largo de su vida empresarial.

Ahora se presenta los resultados de la segunda técnica utilizada para recopilación de información: la observación no participante. En la categoría de la resiliencia organizacional se observó el trabajo del proceso de recepción y de comunicación interna del hotel. Esta información está en la siguiente tabla 13.

Tabla 15

Observación no participante resiliencia organizacional empresa A

Cédula de Observación no participante. Resiliencia Organizacional

Unidad de estudio: Estática y Dinámica

Hotel: A

Área: Recepción

Fecha de observación: 10 de febrero de 2021

Hora inicio: 10:00 horas Hora termino: 14:00 horas

Objetivo:

Observaciones: Se solicita previamente la autorización del propietario del establecimiento para la realización de la observación con el compromiso de no alterar las actividades propias del lugar.

Indicadores por observar	SI	NO	Observaciones
MONITOREO CONTINUO			
Proceso de hospedaje			
Elemento por observar			
NORMAS PARA EL PERSONAL			
Fórmulas de cortesía	X		
Trato amable con los clientes	X		
Imagen personal cuidada	X		
Imagen de interés en el cliente		X	
Prioriza la atención al cliente presencial	X		
Mantiene nivel físico con el cliente	X		
Postura corporal del personal		X	
<i>Nota.</i> Elaboración propia.			

Tabla 16

Observación no participante resiliencia organizacional empresa A (continuación)

Cédula de Observación no participante. Resiliencia Organizacional			
Accesibilidad para el cliente		X	
Se encuentra siempre a la vista del cliente	X		
Da la espalda al cliente		X	
Observación constante de su área y del cliente	X		
Atiende necesidad del cliente sea de su área o no	X		
Rapidez en la atención del cliente presencial	X		
Atiende al cliente aun ocupado con otro huésped			No hubo otro cliente
Atiende al cliente aun si está con llamada telefónica			No hubo llamada
Recibe llamada telefónica y solicita al cliente autorización			No hubo llamada
Hace llamadas personales mientras atiende al cliente		X	
Situación con personal mantiene tono y vocabulario	X		
Empleado habla con recepcionista previa autorización del cliente		X	
Se disculpa con el cliente por tener que dejar recepción		X	
Ofrece sala de espera gestión mayor a 5 min.		X	
Trato de "usted" a los clientes	X		
ATENCION TELEFÓNICA			
Contesta antes del tercer tono		X	
Emplea fórmulas de cortesía	X		
Pregunta datos del cliente para evitar espera innecesaria		X	
Amabilidad con el cliente (tono, capacidad de escucha,	X		
Imagen de interés en el cliente (asiente, responde, anota)		X	
ATENCION DIFERIDA (web, e-mail, correo)		X	No tiene el servicio

Tabla 17*Observación no participante resiliencia organizacional empresa A (continuación)*

Cédula de Observación no participante. Resiliencia Organizacional

Rapidez de respuesta		X	
Utiliza vía más directa para respuesta		X	
SEGUIMIENTO DE ACTIVIDADES			
El gerente da seguimiento a las actividades solicitadas	X		
El empleado reporta seguimiento de actividades	X		
HABILIDAD DE ANTICIPACION			
El gerente decide acciones anticipándose a situación	X		
Los empleados se anticipan y avisan al gerente	X		
REDUNDANCIA			
Control del área			
El gerente tiene el control del hotel	X		
El gerente delega a jefes intermedios el control		X	
Duplicidad de control			
Existe duplicidad de control en alguna área del hotel		X	
SIMULACIÓN			
Se realizan simulacros de situaciones específicas en el hotel		X	
VULNERABILIDAD INICIAL			
Medidas de seguridad	X		Velador en la noche
PROCESO DE COMUNICACIÓN INTERNA			
Medios y canales de obtención de información			
El portavoz de la información es el gerente	X		
Los empleados comparten información con el gerente	X		
Barreras de comunicación			
La información que emite el gerente lleva emociones	X		

Tabla 18

Observación no participante resiliencia organizacional empresa A (continuación)

Cédula de Observación no participante. Resiliencia Organizacional

La información que emite el empleado lleva emociones	X		
Existen medidas correctivas y señalamientos por opiniones		X	
En los trabajos en equipo hay indiferencia, individualismo		X	Solo hay uno
Canales para enviar criterios, opiniones			
El canal de información es por reunión informativa y/o oficio		X	Es directa
Trabajo en equipo			
Existe trabajo en equipo		X	
Participación en la toma de decisiones			
Empleados desde su puesto contribuyen al desarrollo	X		
Hay reuniones de trabajo		X	
 HABILIDAD DE IMPROVISACIÓN			
El gerente hace acciones de improvisación	X		
Los empleados hacen acciones de improvisación	X		

Nota. Elaboración propia.

La tabla 13 presenta los resultados de la observación hecha al área de recepción del hotel A. La observación se realizó desde la perspectiva de las características estática y dinámica de la resiliencia organizacional. Se observó el proceso de recepción de hospedaje, el control de las decisiones del hotel, la redundancia de actividades, las simulaciones, el proceso de comunicación interna, la vulnerabilidad del negocio y la habilidad de improvisación.

Se encontró que la propietaria es gerente y recepcionista del hotel. Cumple con los requisitos que debe tener un encargado de la recepción sin hacer acciones o actividades especializadas o técnicas. Al ser dueña de la empresa se ocupa en atender al cliente, como no hay mucha afluencia de clientes pues a los que llegan se les atiende para que estén satisfechos y regresen. La acompaña durante el día una empleada muy activa que la apoya en todas las actividades y por las noches se queda un velador al cuidado del negocio y atiende a los clientes que llegan en su turno de trabajo.

Ahora se muestra la tabla 14 que corresponde a la observación no participante de las características del liderazgo resiliente.

Tabla 19*Observación no participante liderazgo empresa A*

Cédula de Observación no participante. Liderazgo Resiliente			
Unidad de estudio: liderazgo resiliente			
Hotel: Empresa A	Área: Gerencia		
Fecha de observación: 18 de febrero de 2021	Hora inicio:	09:00	
	Hora termino:	15:00	
Objetivo:			
Observaciones: Se solicita previamente la autorización del propietario del establecimiento para la realización de la observación con el compromiso de no alterar las actividades propias del lugar.			
Indicadores por observar	SI	NO	Observaciones
AUTOESTIMA			
Tiene control y fortaleza ante situaciones adversas	X		
Tiene orden en sus actividades		X	
Muestra seguridad en la aplicación de estrategias		X	
INTROSPECCION			
Muestra facilidad al imaginar estrategias de solución		X	
CREATIVIDAD			
Tiene creatividad en su trabajo	X		
HUMOR			
Muestra estado de ánimo positivo		X	
INDEPENDENCIA			
Expone autonomía en las acciones	X		
Trabaja solo o en equipo	X		Trabaja con empleada
Toma decisiones independientes	X		
RELACION			
El gerente platica con compañeros	X		
El gerente inicia conversaciones	X		
Es abierto al conocer personas	X		
INICIATIVA			
Inicia actividades con personal	X		
Realiza actividades, aunque no le corresponden	X		
Se adelanta solucionar problemas inmediatos	X		
PENSAMIENTO CRITICO			
Argumenta con congruencia y coherencia	X		
Acepta sugerencias	X		

Tabla 20*Observación no participante liderazgo empresa A (continuación)*

Cédula de Observación no participante. Liderazgo Resiliente	
Expresa valores en la conversación	X
MORALIDAD	
Su actuación es deseando el bien de todos	X

Nota. Elaboración propia.

Esta tabla 14 de observación no participante muestra el comportamiento de la gerencia del hotel A como líder de su empresa. El liderazgo se muestra existente, debido a que solo se cuenta con una empleada lo que facilita la relación, la encomienda de actividades, el ponerse de acuerdo que tiene que hacer la auxiliar y que actividades realiza la dueña. En lo que se realizan las actividades cotidianas propone mejoras para el mantenimiento y cambios en las instalaciones con el propósito de que se vea atractivo al público. La empleada propone detalles. El ambiente es de camaradería entre las dos. En la conversación y designación de actividades lo hace con cordialidad y mostrando consideraciones y afecto para con la empleada. La capacidad de relacionarse con las personas que llegan para hospedarse o para ofrecer algún producto o servicio. Su actitud es positiva en el trato, pero preocupada y negativa en cuanto a la situación del negocio frente a la crisis económica y de salud existente.

La tercera técnica para la recolección de información es la revisión de documentos. En esta empresa no tienen documentos para control administrativo. Cuentan con un libro de registro de hospedaje. Los registros contables los maneja en un despacho contable. Cuando se necesita facturar el servicio le piden al contador (trabajador externo) que expida la factura y la envía al hotel o por correo, según sea requerido.

Ahora se presenta en la tabla 15 el concentrado de las frecuencias de los conceptos.

Tabla 21

Frecuencias categoriales de la Empresa A

EMPRESA A													
ENTREVISTA					OBSERVACION NO PARTICIPANTE								
Categoría	F	subcategoría	F	Indicador	F	Categoría	F	Subcategoría	F	Indicador	F		
Resiliencia Organizacional	21	Estática	16	Aprender		Resiliencia Organizacional	26	Estática	19	Aprender			
				Errores	0					Errores	0		
				Enfoque	8					Enfoque	0		
				Aspectos Menores						Aspectos Menores			
				Habilidad Anticipación	2					Habilidad de Anticipación	2		
			Monitoreo Continuo	4				Monitoreo Continuo	1				
			Redundancia	1				Redundancia	1				
			Vulnerabilidad Inicial	1				vulnerabilidad inicial	1				
			Dinámica	5	Comunicación Interna			2		Dinámica	7	Comunicación Interna	5
					Habilidad Improvisación			3				Habilidad de improvisación	2
Liderazgo Resiliente	12	Resiliencia Física	3	Autoestima	3	Liderazgo Resiliente	15	Resiliencia Física	2	Autoestima	1		
				Introspección	0					Introspección	0		
				Creatividad	0				Creatividad	1			
				Humor	0				Humor	0			

Tabla 23

Frecuencias categoriales de la Empresa A (continuación)

EMPRESA A											
ENTREVISTA				OBSERVACION NO PARTICIPANTE							
Categoría	F	subcategoría	F	Indicador	F	Categoría	Subcategoría		F	Indicador	F
							F	Subcategoría			
		Organización	0								
		Pandemia	1								
		Personal/trabajadores	3								
		Proactivo	1								
		Transformación	1								

Nota. Elaboración propia con información de las redes semánticas desarrolladas en el software ATLAS.ti versión 9.

La tabla 15 expone el número de ocasiones en que se habla de los términos nombrados en ésta sobre las categorías de estudio. Así como las concepciones agregadas referidas como categorías emergentes. Se observa que son conceptos relacionados con el funcionamiento de la empresa y que si sucede alguna adversidad es afectada la empresa en todas sus áreas.

Empresa B.

El hotel B es una empresa creada hace 50 años. Inició al ver la necesidad que había de hospedaje y oportunidad de inversión. El matrimonio decide que la esposa se encargaba del negocio y el señor seguiría con las actividades agropecuarias que realizaba cotidianamente. Así se desarrolla el negocio haciéndolo crecer. Después decidieron dar rentado el hotel, decisión que no fue exitosa ya que las personas que lo rentaban no invirtieron en el negocio y se estaban deteriorando las instalaciones, muebles y enseres. Al ver los resultados que se estaban teniendo se decide tomar nuevamente el negocio y hacer una sociedad anónima.

Actualmente la política de la administración es que estén dos socios al frente para la administración y operación del negocio. Un socio se rota cada dos años y el otro socio ha estado fijo desde hace nueve años. El hotel cuenta con 62 habitaciones, restaurant, estacionamiento y servicio de internet. Hay personal con más de 20 años trabajando en la empresa.

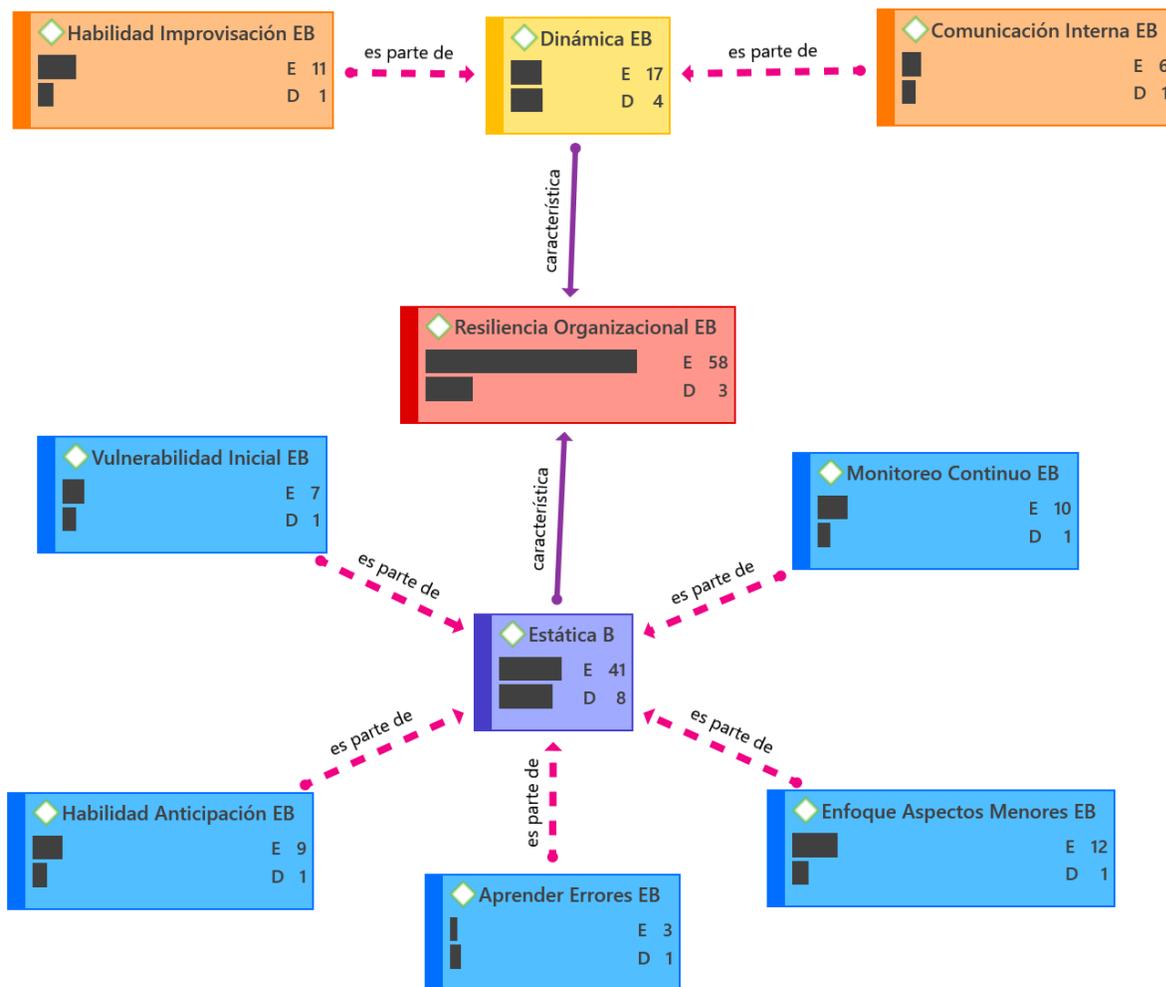
Han pasado por dificultades como dar arrendado el lugar, la crisis económica de 1994, el sismo de 2017 y ahora la pandemia. Han sabido recuperarse de estas situaciones y mantenerse en el mercado. En la siguiente tabla se presenta la red semántica como resultado de la codificación de la entrevista hecha al gerente del hotel B.

Esta figura 6 representa que la resiliencia organizacional de la empresa B es aplicada en cinco de las siete características definidas en el modelo teórico. Las situaciones vividas han sido superadas lo que han permitido establecer un monitoreo continuo, ya que aprenden de los errores y de la vulnerabilidad para desarrollar habilidades de improvisación y de anticipación.

También se encontraron características adicionales y temas que se relacionan con la resiliencia organizacional, mismas que se presentan a continuación.

Figura 6

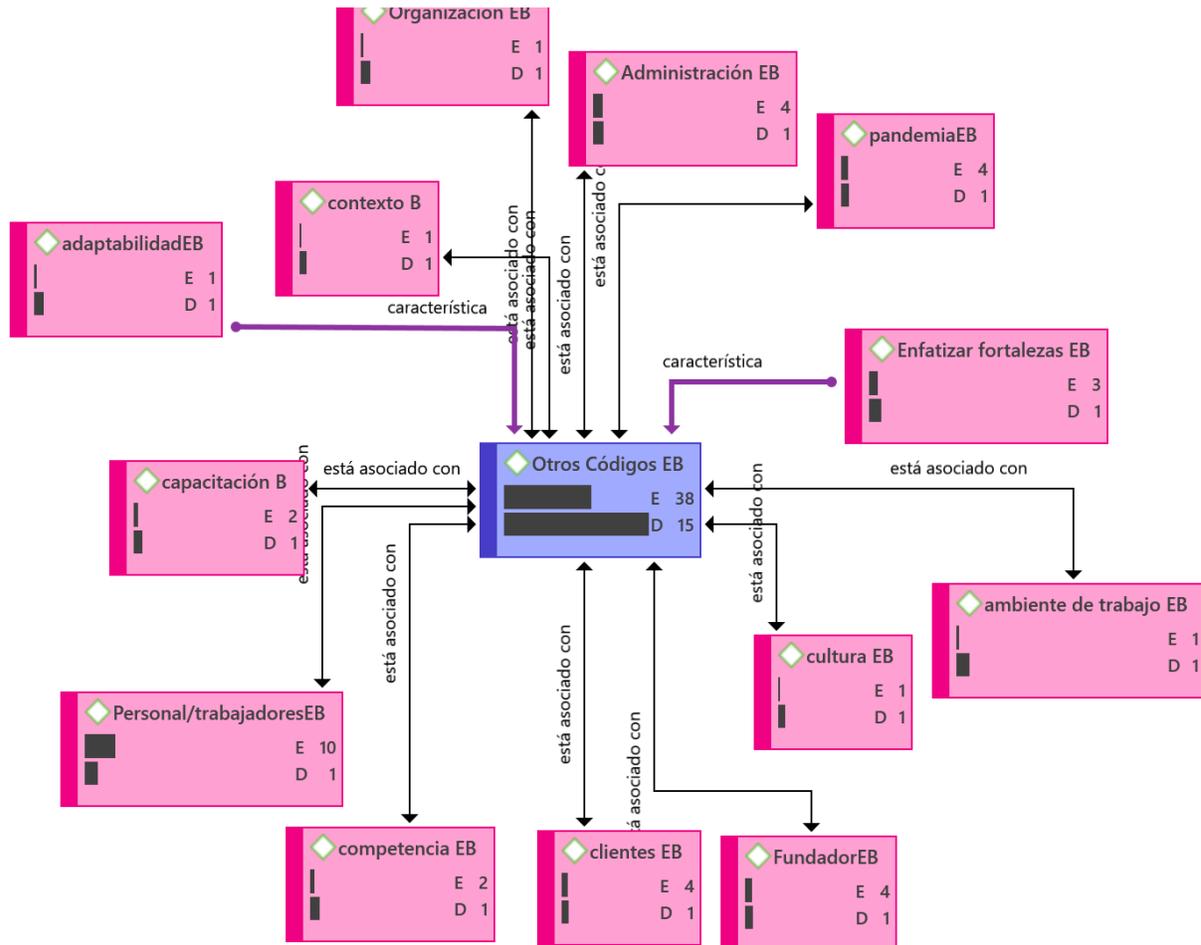
Resiliencia Organizacional Empresa B



Nota. Elaboración propia con uso del software ATLAS.ti versión 9.

Figura 7

Categorías emergentes. Empresa B



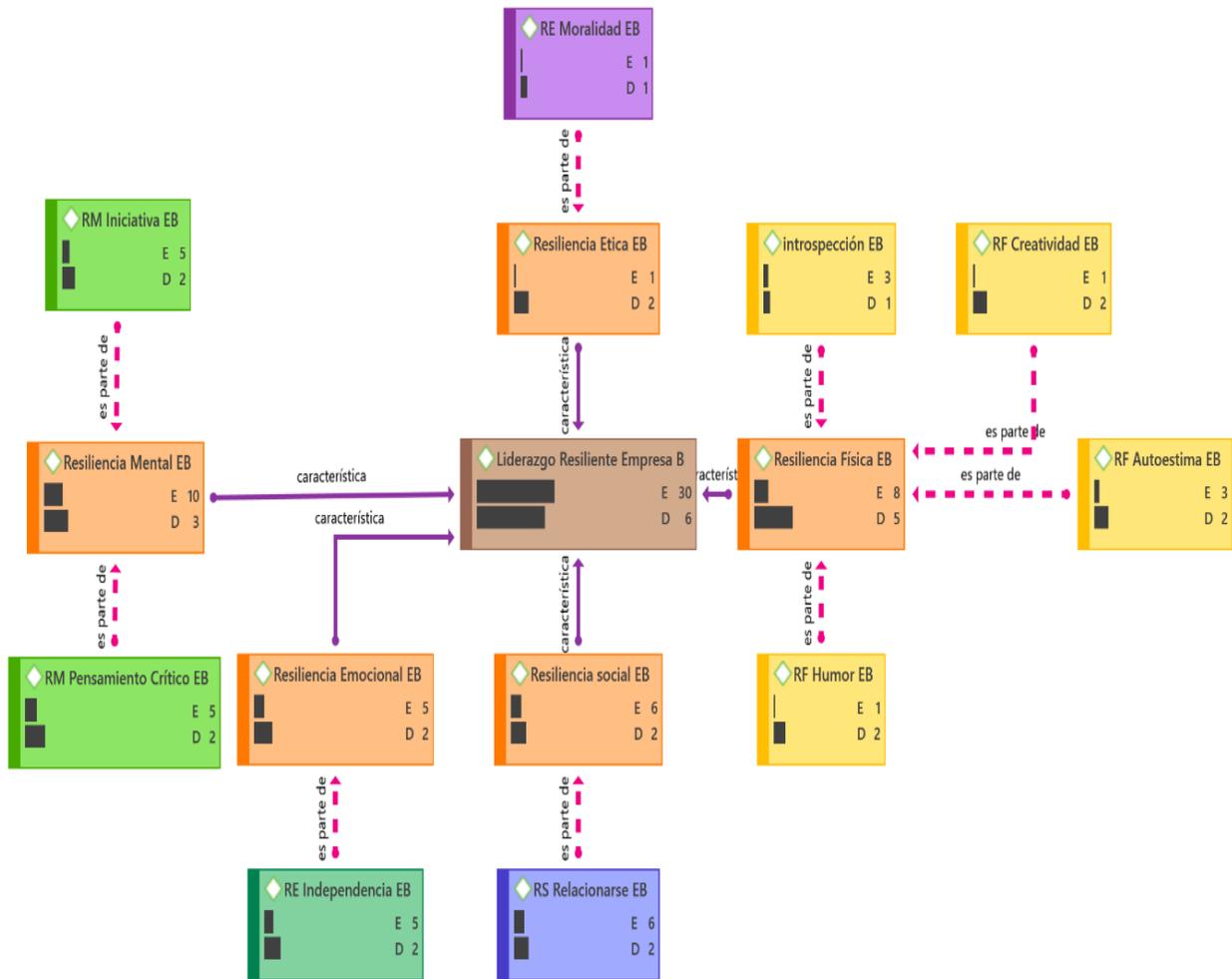
Nota. Elaboración propia con uso del software ATLAS.ti versión 9.

En la entrevista realizada con el gerente y propietario de la empresa B, Con tanto tiempo dedicado al servicio de hospedaje y alimentación se desarrollan otros elementos como los mostrados en la figura 7 que se relacionan con las actividades cotidianas de la empresa y que son parte de la resiliencia de la organización.

Ahora se presentan las características del liderazgo que se encuentra en el hotel B.

Figura 8

Liderazgo Resiliente Empresa B



Nota. Elaboración propia con el uso del software ATLAS.ti versión 9.

Esta figura 8 señala que la resiliencia que más se genera en este líder es la resiliencia física que se integra con la creatividad, el humor y la autoestima del gerente. También presenta la resiliencia de la capacidad de relacionarse, la independencia para toma de decisiones y la resiliencia mental con iniciativa y capacidad de pensamiento crítico.

La observación no participante también se llevó a cabo en la empresa B. Se hizo en el turno matutino y se encontró que es el turno del recepcionista quien es el empleado con mayor antigüedad en la empresa. Es una persona muy seria, respetuosa e inexpresiva. Lo que se observó está en la siguiente tabla 16.

Tabla 24

Observación no participante resiliencia organizacional empresa B

Cédula de Observación no participante. Resiliencia Organizacional

Unidad de estudio: Estática y Dinámica

Hotel: B Área: Recepción

Fecha de observación: 01 de marzo de 2021 Hora inicio: 10:00 horas Hora termino: 14:00 horas

Objetivo:

Observaciones: Se solicita previamente la autorización del propietario del establecimiento para la realización de la observación con el compromiso de no alterar las actividades propias del lugar.

Indicadores por observar	SI	NO	Observaciones
MONITOREO CONTINUO			
Proceso de hospedaje			
Elemento por observar			
NORMAS PARA EL PERSONAL			
Fórmulas de cortesía	X		
Trato amable con los clientes	X		Demasiado serio
Imagen personal cuidada	X		
Imagen de interés en el cliente		X	
Prioriza la atención al cliente presencial	X		
Mantiene nivel físico con el cliente	X		
Postura corporal del personal	X		
<i>Nota.</i> Elaboración propia.			

Tabla 25

Observación no participante resiliencia organizacional empresa B (continuación)

Cédula de Observación no participante. Resiliencia Organizacional			
Se encuentra siempre a la vista del cliente	X		
Da la espalda al cliente		X	
Observación constante de su área y del cliente	X		
Atiende necesidad del cliente sea de su área o no		X	Avisa al área
Rapidez en la atención del cliente presencial	X		
Atiende al cliente aun ocupado con otro huésped		X	Atendió al primero
Atiende al cliente aun si está con llamada telefónica		X	Hasta colgar
Recibe llamada telefónica y solicita al cliente autorización		X	Contestó después
Hace llamadas personales mientras atiende al cliente		X	
Situación con personal mantiene tono y vocabulario	X		
Empleado habla con recepcionista previa autorización del cliente	X		
Se disculpa con el cliente por tener que dejar recepción		X	No se fue
Ofrece sala de espera gestión mayor a 5 min.		X	Es serio y parco
Trato de "usted" a los clientes	X		
ATENCION TELEFÓNICA			
Contesta antes del tercer tono	X		Si está desocupado
Emplea fórmulas de cortesía	X		Saludo
Pregunta datos del cliente para evitar espera innecesaria		X	
Amabilidad con el cliente (tono, capacidad de escucha,	X		
Imagen de interés en el cliente (asiente, responde, anota)	X		
ATENCION DIFERIDA (web, e-mail, correo)			
Rapidez de respuesta	X		
Utiliza vía más directa para respuesta		X	Usa el mismo medio
SEGUIMIENTO DE ACTIVIDADES			

Tabla 26*Observación no participante resiliencia organizacional empresa B (continuación)*

Cédula de Observación no participante. Resiliencia Organizacional

El gerente da seguimiento a las actividades solicitadas	X	
El empleado reporta seguimiento de actividades	X	
HABILIDAD DE ANTICIPACION		
El gerente decide acciones anticipándose a situación	X	
Los empleados se anticipan y avisan al gerente		X
REDUNDANCIA		
Control del área		
El gerente tiene el control del hotel	X	
El gerente delega a jefes intermedios el control	X	
Duplicidad de control		
Existe duplicidad de control en alguna área del hotel	X	
SIMULACIÓN		
Se realizan simulacros de situaciones específicas en el hotel		X
VULNERABILIDAD INICIAL		
Medidas de seguridad	X	Vigilancia, extintores, señalética
PROCESO DE COMUNICACIÓN INTERNA		
Medios y canales de obtención de información		
El portavoz de la información es el gerente	X	
Los empleados comparten información con el gerente	X	
Barreras de comunicación		
La información que emite el gerente lleva emociones	X	
La información que emite el empleado lleva emociones	X	
Existen medidas correctivas y señalamientos por opiniones		X

Tabla 27

Observación no participante resiliencia organizacional empresa B (continuación)

Cédula de Observación no participante. Resiliencia Organizacional			
En los trabajos en equipo hay indiferencia, individualismo	X		
Canales para enviar criterios, opiniones			
El canal de información es por reunión informativa y/o oficio		X	
Trabajo en equipo			
Existe trabajo en equipo		X	Se apoyan afanadoras solo si hay necesidad
Participación en la toma de decisiones			
Empleados desde su puesto contribuyen al desarrollo	X		
Hay reuniones de trabajo		X	
HABILIDAD DE IMPROVISACIÓN			
El gerente hace acciones de improvisación	X		
Los empleados hacen acciones de improvisación		X	Esperan instrucciones

Nota. Elaboración propia.

Esta tabla 16 muestra que el proceso de recepción cumple en su mayoría con los elementos que debe conjuntar dicho procedimiento. Cabe hacer la observación que el empleado tiene más de treinta años en el puesto, por lo que sabe que hay que hacer, sin embargo, hay que decir que es una persona muy seria y que en un momento puede parecer indiferente a la clientela.

El proceso de comunicación es en su mayoría verbal, se cuenta con personal con mucho tiempo laborando y ya saben sus funciones. La comunicación es más para cuestiones imprevistas o que se anticipan a alguna situación del día. Los empleados que

tienen más tiempo apoyan a los nuevos. El trabajo es individual más que en equipo, pero si cumplen, en general, con la contribución al desarrollo de las actividades diarias del hotel.

Otra observación no participante es la que se hizo a las actividades que desarrolla el gerente y propietario del hotel, enfocando en su papel de líder. Lo recolectado está en la tabla 17.

Tabla 28*Observación no participante liderazgo empresa B*

Cédula de Observación no participante. Liderazgo Resiliente			
Unidad de estudio: liderazgo resiliente			
Hotel: Empresa B	Área: Gerencia		
Fecha de observación: 04 de marzo de 2021	Hora inicio:	09:00	
	Hora termino:	15:00	
Objetivo:			
Observaciones: Se solicita previamente la autorización del propietario del establecimiento para la realización de la observación con el compromiso de no alterar las actividades propias del lugar.			
Indicadores por observar	SI	NO	Observaciones
AUTOESTIMA			
Tiene control y fortaleza ante situaciones adversas	X		
Tiene orden en sus actividades	X		
Muestra seguridad en la aplicación de estrategias	X		
INTROSPECCION			
Muestra facilidad al imaginar estrategias de solución		X	
CREATIVIDAD			
Tiene creatividad en su trabajo	X		
HUMOR			
Muestra estado de ánimo positivo	X		
INDEPENDENCIA			
Expone autonomía en las acciones	X		
Trabaja solo o en equipo	X		Trabaja en equipo con jefes de área
Toma decisiones independientes	X		
RELACION			
El gerente platica con compañeros	X		
El gerente inicia conversaciones	X		
Es abierto al conocer personas	X		
INICIATIVA			
Inicia actividades con personal	X		Supervisa
Realiza actividades, aunque no le corresponden		X	Habla a quien corresponda
Se adelanta solucionar problemas inmediatos	X		
PENSAMIENTO CRITICO			
Argumenta con congruencia y coherencia	X		
Acepta sugerencias		X	

Tabla 29*Observación no participante liderazgo empresa B (continuación)*

Cédula de Observación no participante. Liderazgo Resiliente	
Expresa valores en la conversación	X
MORALIDAD	
Su actuación es deseando el bien de todos	X

Nota. Elaboración propia.

El trabajo del gerente se marca más en supervisar el trabajo de los subordinados. Los empleados le dicen los inconvenientes que hay y él propone soluciones que involucran la iniciativa y aportación del empleado. Es atento, saluda, bromea un poco. Cuando se trata de solución de problemas se dirige con seguridad y plantea rápidamente opciones. De alguna manera presiona o exige que el empleado también tenga opciones de solución.

La revisión de documentos se llevó a cabo con la encargada del área administrativa y contable. Mostró el control de la contabilidad de la empresa pólizas de ingresos y egresos. Esta documentación es la que se genera de las actividades diarias y el concentrado se envía al contador general quine continua con el ejercicio de la contabilidad general de la sociedad.

Así también se lleva el control de personal: horarios, rotación de personal para los dos hoteles y control de eventuales para cubrir cualquier imprevisto.

La siguiente tabla 18 muestra el concentrado de la periodicidad de menciones de los conceptos expresados en la empresa B.

Tabla 30

Frecuencias categoriales de la Empresa B

EMPRESA B													
ENTREVISTA						OBSERVACION NO PARTICIPANTE							
Categoría	F	subcategoría	F	Indicador	F	Categoría	F	Subcategoría	F	Indicador	F		
Resiliencia Organizacional	58	Estática	41	Aprender Errores	3	Resiliencia Organizacional	31	Estática	24	Aprender Errores	0		
				Enfoque Aspectos Menores	12					Enfoque Aspectos Menores	0		
				Habilidad de Anticipación	9					Habilidad de anticipación	1		
				Monitoreo Continuo	10					Monitoreo continuo	19		
				Redundancia Vulnerabilidad Inicial	0 7					Redundancia Vulnerabilidad inicial	3 1		
		Dinámica	17	Resiliencia Física	8	Comunicación Interna	6	Liderazgo Resiliente	30	Resiliencia Física	5	Comunicación Interna	6
		Habilidad de Improvisación	11			habilidad de improvisación	1						
		Autoestima	3			Autoestima	3						
		Introspección Creatividad Humor	3 1 1			Introspección Creatividad Humor	3 1 1						
		Independencia	5			Independencia	3						
Resiliencia Emocional	5	Resiliencia Emocional	3	Independencia	3								

Tabla 32*Frecuencias categoriales de la Empresa B (continuación)*

EMPRESA B											
		ENTREVISTA				OBSERVACION NO PARTICIPANTE					
Categoría	F	subcategoría	F	Indicador	F	Categoría	F	Subcategoría	F	Indicador	F
		pandemia	4								
		Personal/trabajadores	10								
		proactivo	0								
		transformación sin alterar estructura ni funciones	0								

Nota. Elaboración propia con información de las redes semánticas elaboradas con el software ATLAS.ti versión 9.

Las categorías también son nombradas en repetidas ocasiones, sus características e indicadores, así como las categorías emergentes surgidas de la entrevista semiestructurada.

Empresa C.

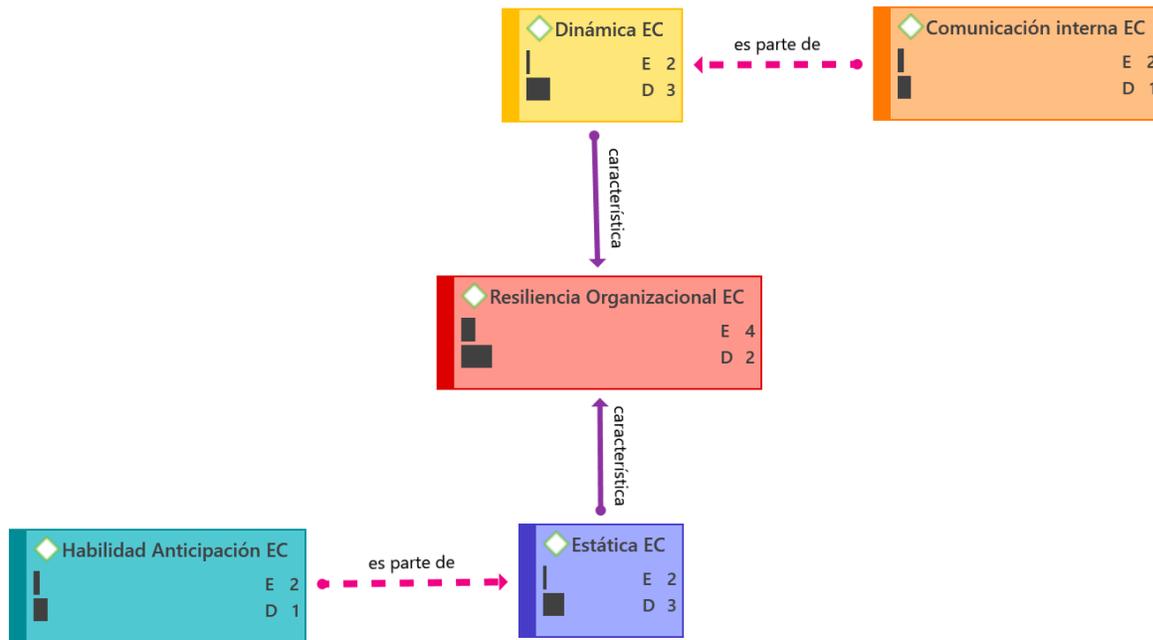
Esta empresa surge en 1999, tiene 22 años dando servicio de hospedaje. El objetivo de crear este negocio es al ver la necesidad que para las ferias de la ciudad de Villaflores y de la cabecera municipal vecina de Villa Corzo no había espacio para que se hospedaran familias. Por lo que se adquiere una propiedad que cuenta con dos habitaciones con dos camas matrimoniales, otra con tres camas, un salón para eventos. El concepto que tiene esta empresa es que sea un lugar económico para grupos de trabajo que vienen a laborar por semana o para familias que se quedan en una sola habitación por economía. El personal que labora en las diferentes áreas suma doce personas.

El manejo de la administración de este lugar señala que es parte de la sociedad anónima del hotel B. El concepto es diferente, el propietario señala que “las grandes cadenas tienen sus hoteles “express”, este lugar es algo similar, no tiene un lobby bonito, pero todo es más económico porque lleva menos mantenimiento”.

Debido a que el administrador es el mismo la entrevista de la empresa C la generaliza con el hotel B. Lo que se presenta a continuación son los resultados de la entrevista considerando solo los apartados correspondientes a datos del hotel C.

Figura 9

Resiliencia organizacional Empresa C



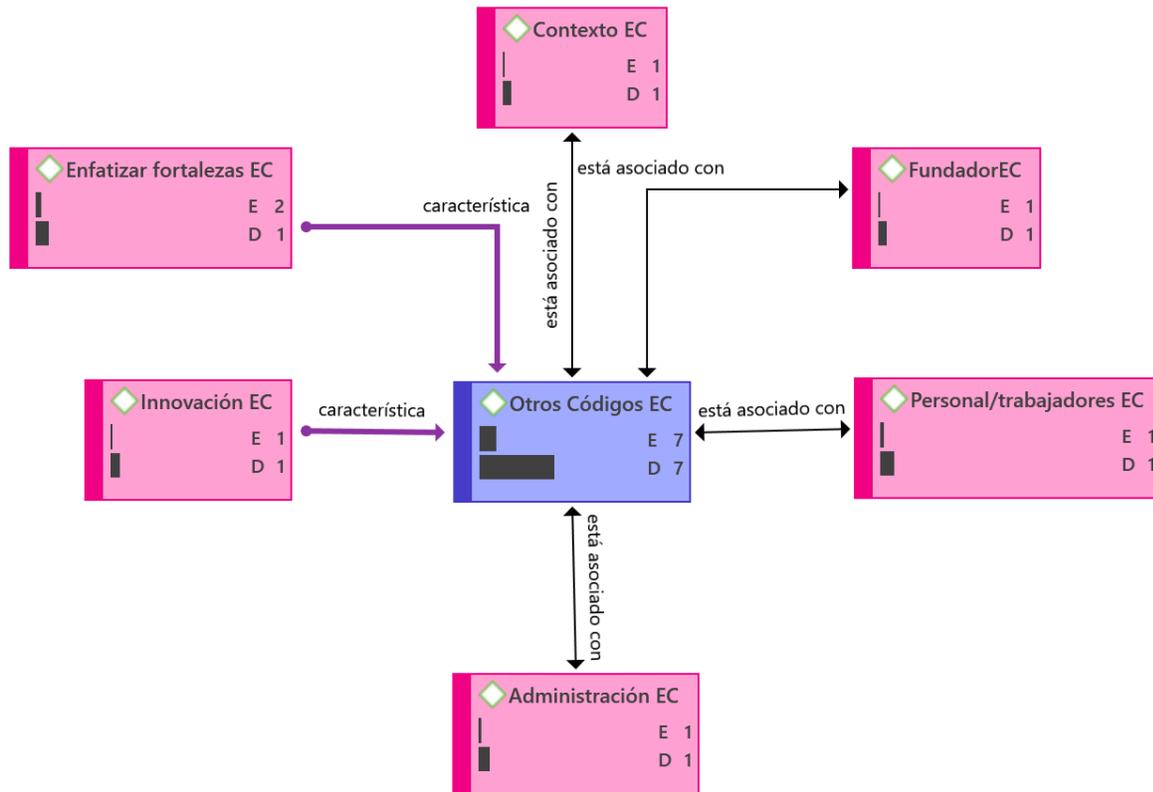
Nota. Elaboración propia con uso del software ATLAS.ti versión 9.

El énfasis es en la capacidad de anticipación que se tuvo al adquirir las instalaciones del hotel C previendo la capacidad de dar el servicio a más gente a precios más económicos que en el hotel B. Comunicación interna de plantearlo con los socios la oportunidad de crecimiento de la inversión de la sociedad formada.

Se encontraron otros códigos señalados como categorías emergentes que están relacionadas con la resiliencia organizacional presentados en la siguiente figura 10.

Figura 10

Hallazgos de otros códigos de Resiliencia Organizacional Empresa C



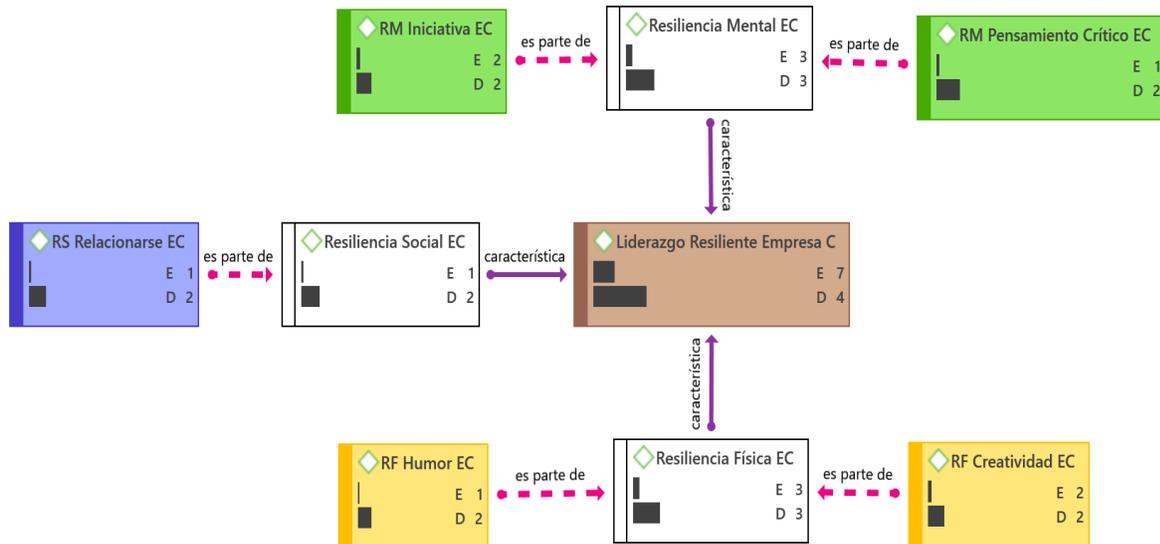
Nota. Elaboración propia con uso del software ATLAS.ti versión 9.

El contar con la experiencia en el giro comercial les permitió a los dueños desarrollar otras características de la resiliencia organizacional como son la innovación y la enfatización de las fortalezas. Hablan de las características del fundador y del personal.

En referencia al liderazgo de este hotel se presentan las características de los propietarios y líderes que han estado al frente del negocio y considerando que son los mismos que manejan esta empresa y la empresa B.

Figura 11

Liderazgo Resiliente Empresa C



Nota. Elaboración propia con uso del software ATLAS.ti versión 9.

Esta figura 11 expone las características predominantes del liderazgo del hotel C. Dichos atributos dieron pauta a la adquisición del inmueble y se mantuvo el propósito de ser un lugar bueno y económico para las familias y grupos de trabajo que necesitaban alojarse con mínimos costos. Además de acuerdo a las situaciones particulares de este hotel, aun siendo el mismo líder, se desarrollan habilidades pertinentes a las características de este lugar.

La tabla 19 presenta los resultados de la segunda técnica: la observación no participante hecha al área de recepción del hotel.

Tabla 33

Observación no participante resiliencia organizacional empresa C

Cédula de observación no participante. Resiliencia Organizacional

Unidad de estudio: Estática y Dinámica

Hotel: C Área: Recepción

Fecha de observación: 09 de marzo de 2021 Hora inicio: 10:00 horas Hora termino: 14:00 horas

Objetivo:

	SI	NO	
Indicadores por observar			Observaciones
MONITOREO CONTINUO			
Proceso de hospedaje			
Elemento por observar			
NORMAS PARA EL PERSONAL			
Fórmulas de cortesía	X		
Trato amable con los clientes	X		
Imagen personal cuidada	X		
Imagen de interés en el cliente	X		
Prioriza la atención al cliente presencial	X		
Mantiene nivel físico con el cliente	X		
Postura corporal del personal	X		
RELACION PRESENCIAL CON EL CLIENTE			
Accesibilidad para el cliente	X		
Se encuentra siempre a la vista del cliente	X		
Da la espalda al cliente		X	
Observación constante de su área y del cliente	X		
Atiende necesidad del cliente sea de su área o no	X		
Rapidez en la atención del cliente presencial	X		

Tabla 34*Observación no participante resiliencia organizacional empresa C (continuación)*

Atiende al cliente aun ocupado con otro huésped	X		Pidió al que llegó que le permitiera un momento
Atiende al cliente aun si está con llamada telefónica		X	No hubo llamadas mientras atendió
Recibe llamada telefónica y solicita al cliente autorización		X	
Hace llamadas personales mientras atiende al cliente		X	
Situación con personal mantiene tono y vocabulario	X		
Empleado habla con recepcionista previa autorización del cliente			No llegó otro empleado mientras tuvo cliente
Se disculpa con el cliente por tener que dejar recepción		X	No dejó la recepción en ningún momento
Ofrece sala de espera gestión mayor a 5 min.		X	
Trato de “usted” a los clientes	X		
ATENCION TELEFÓNICA			
Contesta antes del tercer tono	X		
Emplea fórmulas de cortesía	X		
Pregunta datos del cliente para evitar espera innecesaria		X	
Amabilidad con el cliente (tono, capacidad de escucha,	X		
Imagen de interés en el cliente (asiente, responde, anota)	X		
ATENCION DIFERIDA (web, e-mail, correo)			
Rapidez de respuesta	X		
Utiliza vía más directa para respuesta		X	Pregunta al cliente el medio
SEGUIMIENTO DE ACTIVIDADES			
El gerente da seguimiento a las actividades solicitadas	X		
El empleado reporta seguimiento de actividades		X	Hasta que pregunta el propietario
HABILIDAD DE ANTICIPACION			
El gerente decide acciones anticipándose a situación	X		
Los empleados se anticipan y avisan al gerente		X	
REDUNDANCIA			
Control del área			

Tabla 35*Observación no participante resiliencia organizacional empresa C (continuación)*

Cédula de observación no participante. Resiliencia Organizacional		
El gerente tiene el control del hotel	X	
El gerente delega a jefes intermedios el control		X
Duplicidad de control		
Existe duplicidad de control en alguna área del hotel		X
SIMULACIÓN		
Se realizan simulacros de situaciones específicas en el hotel		X
VULNERABILIDAD INICIAL		
Medidas de seguridad	X	Vigilancia nocturna, señalética, extintores
PROCESO DE COMUNICACIÓN INTERNA		
Medios y canales de obtención de información		
El portavoz de la información es el gerente	X	
Los empleados comparten información con el gerente	X	
Barreras de comunicación		
La información que emite el gerente lleva emociones	X	
La información que emite el empleado lleva emociones	X	
Existen medidas correctivas y señalamientos por opiniones		X
En los trabajos en equipo hay indiferencia, individualismo		X
Canales para enviar criterios, opiniones		
El canal de información es por reunión informativa y/o oficio		X
Trabajo en equipo		
Existe trabajo en equipo		X
Participación en la toma de decisiones		
Empleados desde su puesto contribuyen al desarrollo	X	
Hay reuniones de trabajo		X
HABILIDAD DE IMPROVISACIÓN		

Tabla 36

Observación no participante resiliencia organizacional empresa C (continuación)

El gerente hace acciones de improvisación	X	
Los empleados hacen acciones de improvisación		X
<i>Nota.</i> Elaboración propia		

La tabla 20 evidencia las características observadas de líder durante el transcurso de sus actividades frente a la dirección del hotel.

Tabla 37

Observación no participante liderazgo empresa C

Cédula de Observación no participante. Liderazgo Resiliente			
Unidad de estudio: Liderazgo resiliente			
Hotel: C	Área: Gerencia		
Fecha de observación: 17 de marzo de 2021.	Hora inicio: 09:00		
	Hora termino: 15:00		
Objetivo:			
Observaciones: Se solicita previamente la autorización del propietario del establecimiento para la realización de la observación con el compromiso de no alterar las actividades propias del lugar.			
Indicadores por observar	Si	no	Observaciones
AUTOESTIMA			
Tiene control y fortaleza ante situaciones adversas	X		
Tiene orden en sus actividades	X		
Muestra seguridad en la aplicación de estrategias	X		
INTROSPECCION			
Muestra facilidad al imaginar estrategias de solución		X	Ya tiene ciertas estrategias predefinidas
CREATIVIDAD			
Tiene creatividad en su trabajo	X		
HUMOR			
muestra estado de ánimo positivo	X		
INDEPENDENCIA			
Expone autonomía en las acciones	X		
Trabaja solo o en equipo	X		Con empleados
Toma decisiones independientes	X		
RELACION			
el gerente platica con compañeros	X		
El gerente inicia conversaciones	X		
ES abierto al conocer personas	X		
INICIATIVA			
Inicia actividades con personal		X	Llega por momentos a supervisar
Realiza actividades, aunque no le corresponden		X	Llama al que le corresponde
Se adelanta solucionar problemas inmediatos	X		

Tabla 38*Observación no participante liderazgo empresa C (continuación)*

Cédula de Observación no participante. Liderazgo Resiliente			
PENSAMIENTO CRITICO			
Argumenta con congruencia y coherencia	X		
Acepta sugerencias		X	Dice que es lo que hay que hacer
Expresa valores en la conversación	X		
MORALIDAD			
Su actuación es deseando el bien de todos	X		

Nota. Elaboración propia.

En cuanto a la revisión de documentos se encontró que la empresa C se deriva de la empresa B por lo que los controles administrativos, contables y de personal se manejan como conjunto las dos empresas.

En la tabla 21 se presenta el compendio de las continuidades de las categorías, objetos de estudio, y sus atributos.

Tabla 41*Frecuencias categoriales de la Empresa C (continuación)*

EMPRESA C						
ENTREVISTA			OBSERVACION NO PARTICIPANTE			
Categoría	F subcategoría	F Indicador	F Categoría	F Subcategoría	F Indicador	F
	Personal/trabajadores	1				
	Proactivo	0				
	Transformación sin alterar estructura ni funciones	0				

Nota. Elaboración propia con información de las redes semánticas elaboradas con el software ATLAS.ti versión 9.

La tabla 21 señala la repetición de los conceptos estudiados y los términos que surgieron agregándose como categorías emergentes.

Empresa D.

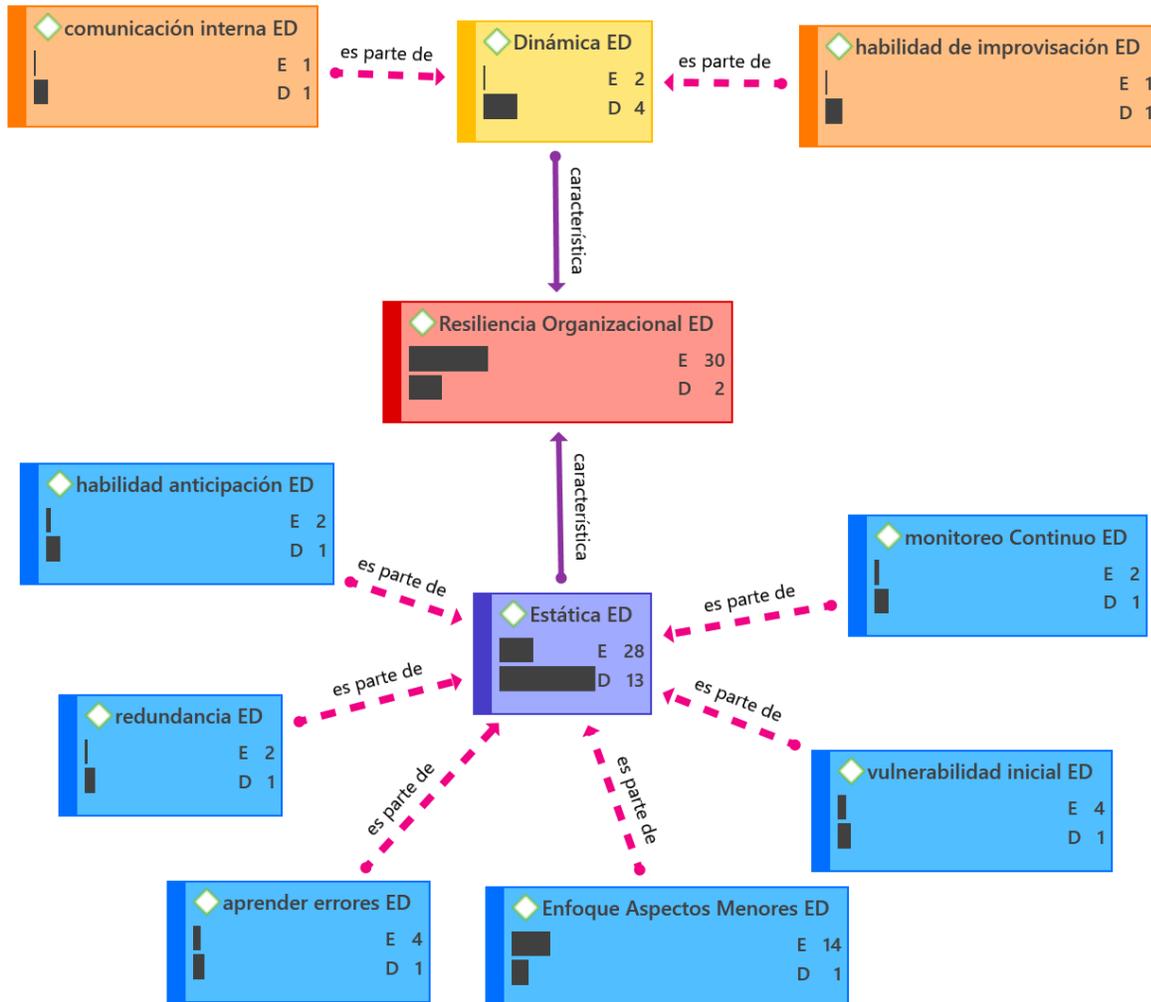
La empresa D tiene diez años de ser creada como empresa para el otorgamiento de servicios de hospedaje. El origen es la adquisición del espacio y los dueños deciden hacer la inversión para tener un hotel. Por ocho años los propietarios tuvieron a cargo la empresa. En reunión de los propietarios y familia han decidido que se rente a uno de los integrantes y que él esté al frente del negocio, conservando la familia la propiedad. Actualmente se maneja bajo la administración del arrendatario siguiendo las mismas políticas que han permitido que la empresa se mantenga en el mercado a pesar de la competencia y de la situación actual de salud.

Las instalaciones del hotel se conforman por una sala – recibidor, recepción, área de cafetería, veinte habitaciones con aire acondicionado y/o ventilador, área de cómputo para clientes, servicio de internet, alberca, área de cocina y comedor, televisión y estacionamiento.

Los resultados de la entrevista se codificaron y se elaboró una red semántica de la categoría y se presentan en la figura 12.

Figura 12

Resiliencia organizacional Empresa D

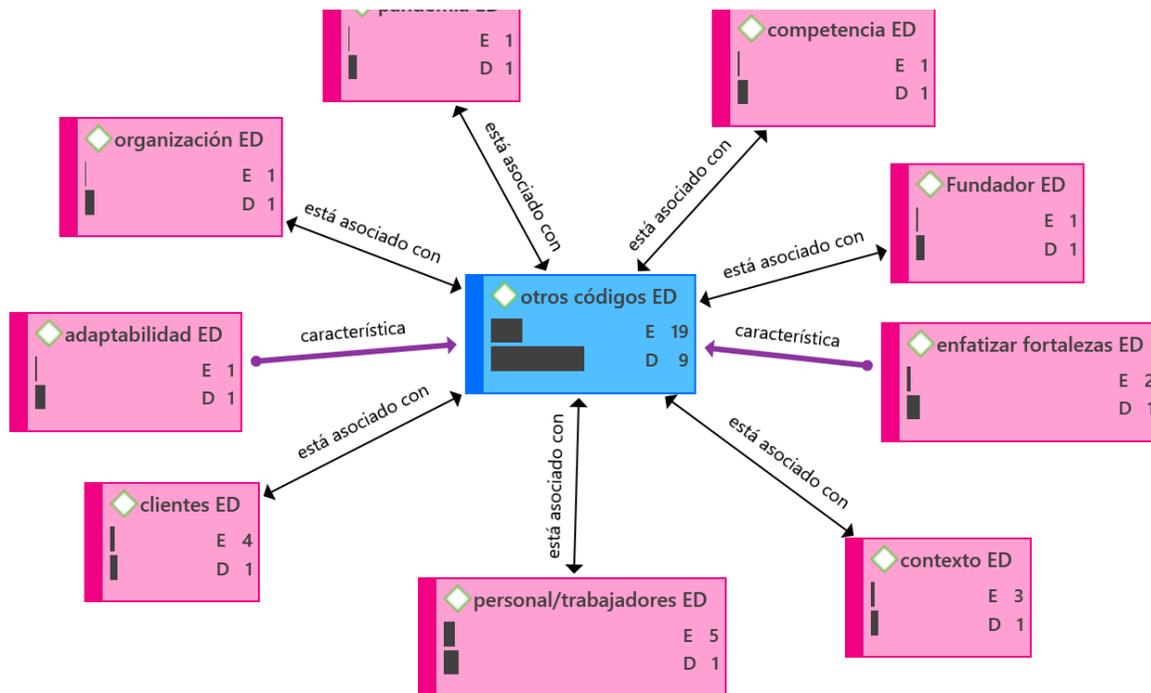


Nota. Elaboración propia con uso del software ATLAS.ti versión 9.

La figura 12 es la muestra de la presencia de las características desarrolladas de la resiliencia organizacional de la empresa D.

Figura 13

Categorías emergentes empresa D

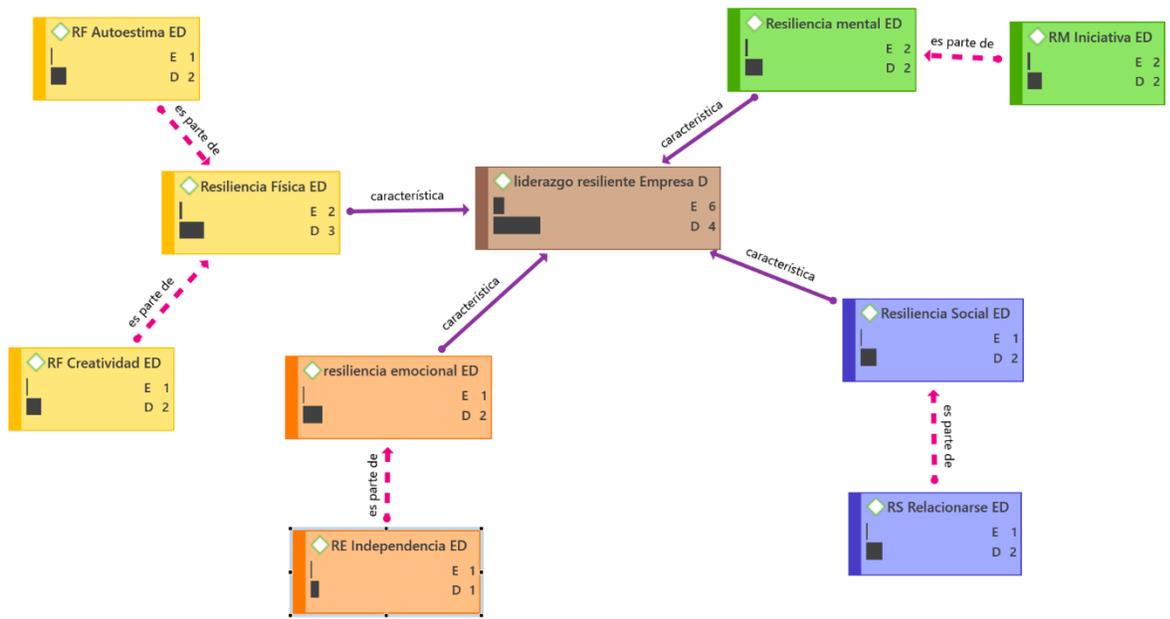


Nota. Elaboración propia con uso del software ATLAS.ti versión 9.

Las categorías emergentes de la figura 13 señalan los elementos que intervienen en los movimientos cotidianos del hotel y que se relacionan con el objeto de estudio.

Figura 14

Liderazgo resiliente empresa D



Nota. Elaboración propia con uso del software ATLAS.ti versión 9.

Los atributos que se mencionan en la entrevista de la empresa D se muestran en la figura 14. Cada empresa y cada hotel desarrollan particularidades de acuerdo a la situación de cada uno.

La técnica que también se realizó fue la observación no participante. Los resultados de la misma se presentan en la tabla 22.

Tabla 42

Observación no participante resiliencia organizacional empresa D

Cédula de Observación no participante. Resiliencia Organizacional

Unidad de estudio: Estática y Dinámica

Hotel: D

Área: Recepción

Fecha de observación: 12 de febrero de 2021

Hora inicio:

10:00 horas

Hora termino: 14:00 horas

Objetivo:

Observaciones: Se solicita previamente la autorización del propietario del establecimiento para la realización de la observación con el compromiso de no alterar las actividades propias del lugar.

Indicadores por observar	SI	NO	Observaciones
MONITOREO CONTINUO			
Proceso de hospedaje			
Elemento por observar			
NORMAS PARA EL PERSONAL			
Fórmulas de cortesía	X		
Trato amable con los clientes	X		
Imagen personal cuidada	X		
Imagen de interés en el cliente	X		
Prioriza la atención al cliente presencial	X		
Mantiene nivel físico con el cliente	X		
Postura corporal del personal	X		

Tabla 43

Observación no participante resiliencia organizacional empresa D (continuación)

Cédula de Observación no participante. Resiliencia Organizacional

RELACION PRESENCIAL CON EL CLIENTE

Accesibilidad para el cliente	X	
Se encuentra siempre a la vista del cliente	X	
Da la espalda al cliente		X
Observación constante de su área y del cliente	X	
Atiende necesidad del cliente sea de su área o no	X	
Rapidez en la atención del cliente presencial	X	
Atiende al cliente aun ocupado con otro huésped	X	Le pide al segundo espere un momento
Atiende al cliente aun si está con llamada telefónica	X	Termina lo más pronto la llamada
Recibe llamada telefónica y solicita al cliente autorización	X	Le pide un momento para contestar
Hace llamadas personales mientras atiende al cliente		X
Situación con personal mantiene tono y vocabulario	X	
Empleado habla con recepcionista previa autorización del cliente		X El empleado espera en silencio a que termine con atención al cliente
Se disculpa con el cliente por tener que dejar recepción		X No deja recepción
Ofrece sala de espera gestión mayor a 5 min.		X
Trato de "usted" a los clientes	X	
ATENCIÓN TELEFÓNICA		
Contesta antes del tercer tono	X	
Emplea fórmulas de cortesía	X	
Pregunta datos del cliente para evitar espera innecesaria	X	
Amabilidad con el cliente (tono, capacidad de escucha,	X	
Imagen de interés en el cliente (asiente, responde, anota)	X	

Tabla 44*Observación no participante resiliencia organizacional empresa D (continuación)*

Cédula de Observación no participante. Resiliencia Organizacional

ATENCIÓN DIFERIDA (web, e-mail, correo)		
Rapidez de respuesta	X	
Utiliza vía más directa para respuesta	X	Como lo solicite el cliente
SEGUIMIENTO DE ACTIVIDADES		
El gerente da seguimiento a las actividades solicitadas	X	El gerente no está presente
El empleado reporta seguimiento de actividades	X	
HABILIDAD DE ANTICIPACIÓN		
El gerente decide acciones anticipándose a situación	X	
Los empleados se anticipan y avisan al gerente	X	
REDUNDANCIA		
Control del área		
El gerente tiene el control del hotel	X	
El gerente delega a jefes intermedios el control	X	
Duplicidad de control		
Existe duplicidad de control en alguna área del hotel	X	
SIMULACIÓN		
Se realizan simulacros de situaciones específicas en el hotel	X	
VULNERABILIDAD INICIAL		
Medidas de seguridad	X	Vigilancia permanente, cámaras de seguridad, extintores, señalética, vigilancia externa
PROCESO DE COMUNICACIÓN INTERNA		
Medios y canales de obtención de información		
El portavoz de la información es el gerente	X	

Tabla 45*Observación no participante resiliencia organizacional empresa D (continuación)*

Cédula de Observación no participante. Resiliencia Organizacional

Los empleados comparten información con el gerente	X	
Barreras de comunicación		
La información que emite el gerente lleva emociones		X
La información que emite el empleado lleva emociones	X	
Existen medidas correctivas y señalamientos por opiniones		X
En los trabajos en equipo hay indiferencia, individualismo	X	
Canales para enviar criterios, opiniones		
El canal de información es por reunión informativa y/o oficio		X Es directa o por llamada telefónica
Trabajo en equipo		
Existe trabajo en equipo		X
Participación en la toma de decisiones		
Empleados desde su puesto contribuyen al desarrollo	X	
Hay reuniones de trabajo		X
HABILIDAD DE IMPROVISACIÓN		
El gerente hace acciones de improvisación		X
Los empleados hacen acciones de improvisación		X

Nota. Elaboración propia.

Los resultados de todas las observaciones no participantes también se codificaron y los resultados se presentaron en las tablas de frecuencias categoriales en los apartados de cada empresa.

La tabla 23 se pone como parte de las evidencias de tener las guías de observación. Se presenta en blanco como referencia. No se llevó a cabo ya que no se encontró al actual propietario. El propietario contrató a un administrador que supervisa las actividades del hotel. Esta persona tampoco se encuentra cotidianamente. El recepcionista señala que cada quien sabe lo que tiene que hacer, si hay alguna duda le informan a la asistente de administración. Esta empleada soluciona pequeños problemas, si es algo de mayor importancia en la toma de decisiones entonces le llama al administrador. Al no haber un líder presente, no se realizó la observación no participante de la categoría de liderazgo resiliente.

Tabla 46

Observación no participante liderazgo empresa D

Cédula de Observación no participante. Liderazgo Resiliente			
Unidad de estudio: liderazgo resiliente			
Hotel: Empresa D	Área: Gerencia		
Fecha de observación:	Hora inicio:	09:00	
	Hora termino:	15:00	
Objetivo:			
Observaciones: Se solicita previamente la autorización del propietario del establecimiento para la realización de la observación con el compromiso de no alterar las actividades propias del lugar.			
Indicadores por observar	SI	NO	Observaciones
AUTOESTIMA			
Tiene control y fortaleza ante situaciones adversas			
Tiene orden en sus actividades			
Muestra seguridad en la aplicación de estrategias			
INTROSPECCION			
Muestra facilidad al imaginar estrategias de solución			
CREATIVIDAD			
Tiene creatividad en su trabajo			
HUMOR			
Muestra estado de ánimo positivo			
INDEPENDENCIA			
Expone autonomía en las acciones			
Trabaja solo o en equipo			
Toma decisiones independientes			
RELACION			
El gerente platica con compañeros			
El gerente inicia conversaciones			
Es abierto al conocer personas			
INICIATIVA			
Inicia actividades con personal			
Realiza actividades, aunque no le corresponden			
Se adelanta solucionar problemas inmediatos			
PENSAMIENTO CRITICO			
Argumenta con congruencia y coherencia			
Acepta sugerencias			

Tabla 47*Observación no participante liderazgo empresa D (continuación)*

Cédula de Observación no participante. Liderazgo Resiliente
Expresa valores en la conversación
MORALIDAD
Su actuación es deseando el bien de todos
<i>Nota.</i> Elaboración propia.

Así también se realizó la revisión de documentos. Para ello se platicó con la asistente de administración y explicó que se llevan registros de las actividades: hospedaje, compras, gastos, atención a clientes (por correo y teléfono).

En ninguno de los cuatro hoteles mostraron los documentos como evidencia, solo fue la relatoría de los controles que se llevan. Mostraron confianza al comentarlo, pero mucha reserva cuando se les pidió la revisión física.

La tabla 24 presenta el resumen de las menciones que se recopilaron en las técnicas aplicadas en la empresa D.

Tabla 48

Frecuencias categoriales de la Empresa D

EMPRESA D																			
ENTREVISTA					OBSERVACION NO PARTICIPANTE														
Categoría	F	subcategoría	F	Indicador	F	Categoría	F	Subcategoría	F	Indicador	F								
Resiliencia Organizacional	30	Estática	28	Aprender de errores	4	Resiliencia Organizacional	32	Estática	28	Aprender de errores	0								
				Enfoque Aspectos Menores	14					Enfoque Aspectos Menores	0								
				Habilidad de anticipación	2					Habilidad de anticipación	1								
				Monitoreo Continuo	2					Monitoreo continuo	23								
				Redundancia Vulnerabilidad inicial	2					Redundancia Vulnerabilidad inicial	3								
		Dinámica	2	2	Comunicación interna			1	Dinámica	4	4	Comunicación interna	4						
					Habilidad de improvisación			1				Habilidad de improvisación	0						
					Resiliencia Física			2				2	Autoestima	1	Resiliencia física	0	0	Autoestima	0
													Introspección	0				Introspección	0
													Creatividad	1				Creatividad	0
Resiliencia emocional	1	1	Humor	0	Resiliencia emocional	0	0	Humor	0										
			Independencia	1				Independencia	0										
Liderazgo Resiliente	6					Liderazgo Resiliente	0												

Tabla 50

Frecuencias categoriales de la Empresa D (continuación)

EMPRESA D											
ENTREVISTA					OBSERVACION NO PARTICIPANTE						
Categoría	F	subcategoría	F	Indicador	F	Categoría	F	Subcategoría	F	Indicador	F
				Humor	0					Humor	0
		Pandemia	1								
		Personal/trabajadores	5								
		Proactivo	0								
		Transformación sin alterar estructura ni funciones	0								

Nota. Elaboración propia con información de las redes semánticas elaboradas con el software ATLAS.ti versión 9.

Con todos estos resultados presentados de cada una de las organizaciones, se conjuntaron todos los datos y se llevó a cabo después el análisis para que por categoría se llegue al logro de los objetivos y a la respuesta de las preguntas de investigación.

Resultados de la investigación de campo por categorías y subcategorías

Se han presentado de manera individual, por cada empresa, las características de las categorías resiliencia organizacional y liderazgo resiliente. Ahora se presenta por cada una de las categorías, en forma general, para la comprensión de dichas particularidades, pero desde la perspectiva de los elementos que las conforman.

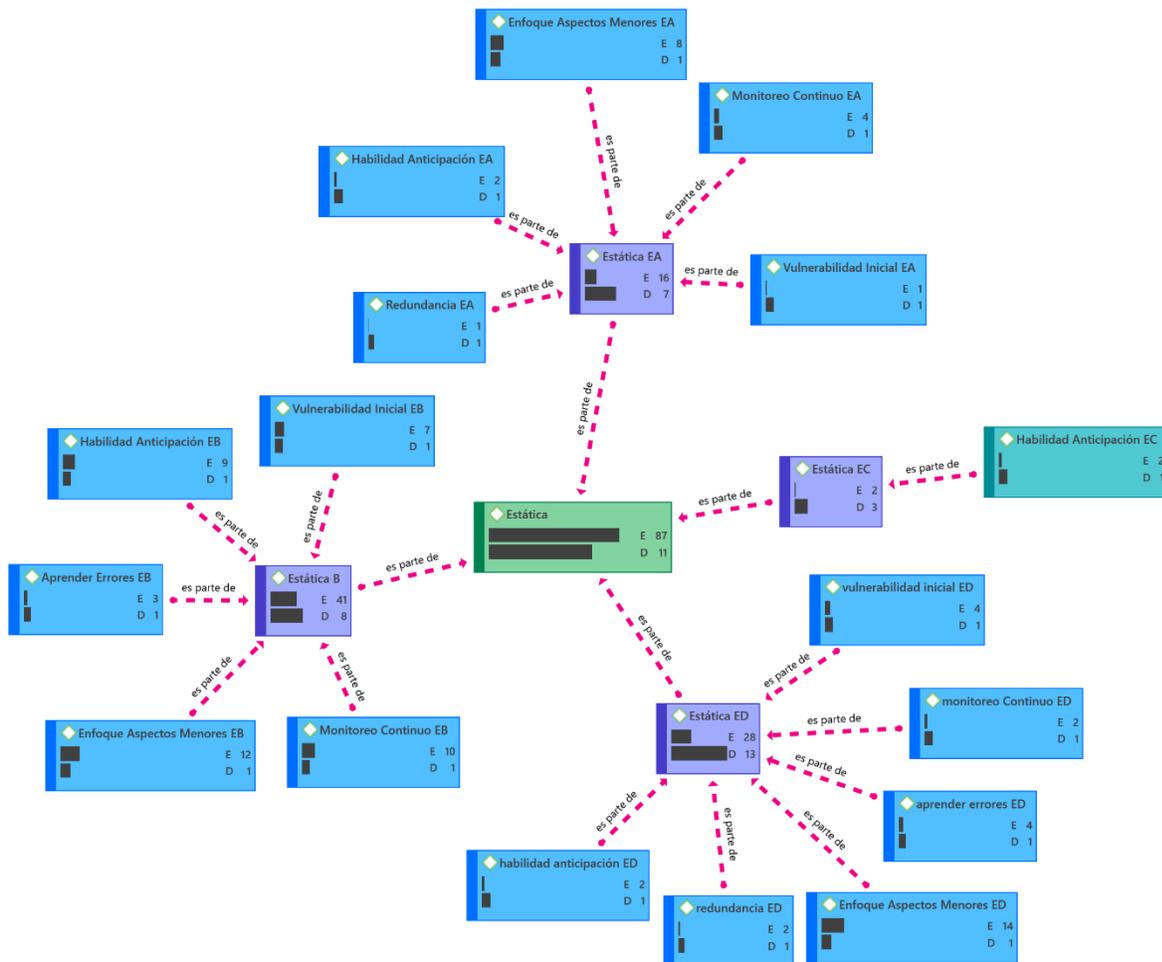
Análisis de las redes semánticas de resiliencia organizacional

Estas son las características predominantes de la resiliencia organizacional en las Mipymes del sector hotelero. De la característica llamada Estática se puede observar en la figura 15 que se desarrollaron los indicadores que la conforman. El indicador que no se generó en ninguna es el de simulación. Se carece de la práctica de hacer este ejercicio. La red semántica pone a la vista como cada empresa manifiesta su propia estática, es decir, son empresas que se ocupan por la previsión y elaboración de capacidades que permitan la disminución de las dificultades que puedan sobrevenir e incrementar situaciones adversas.

Es una característica de adelantarse a los hechos, estar en constante observación de los pequeños problemas que si se dejan se convierten en problemáticas mayores. Es actuar con base en las experiencias pasadas y como estar ya preparados para lo que pueda venir en el futuro.

Figura 15

Estática

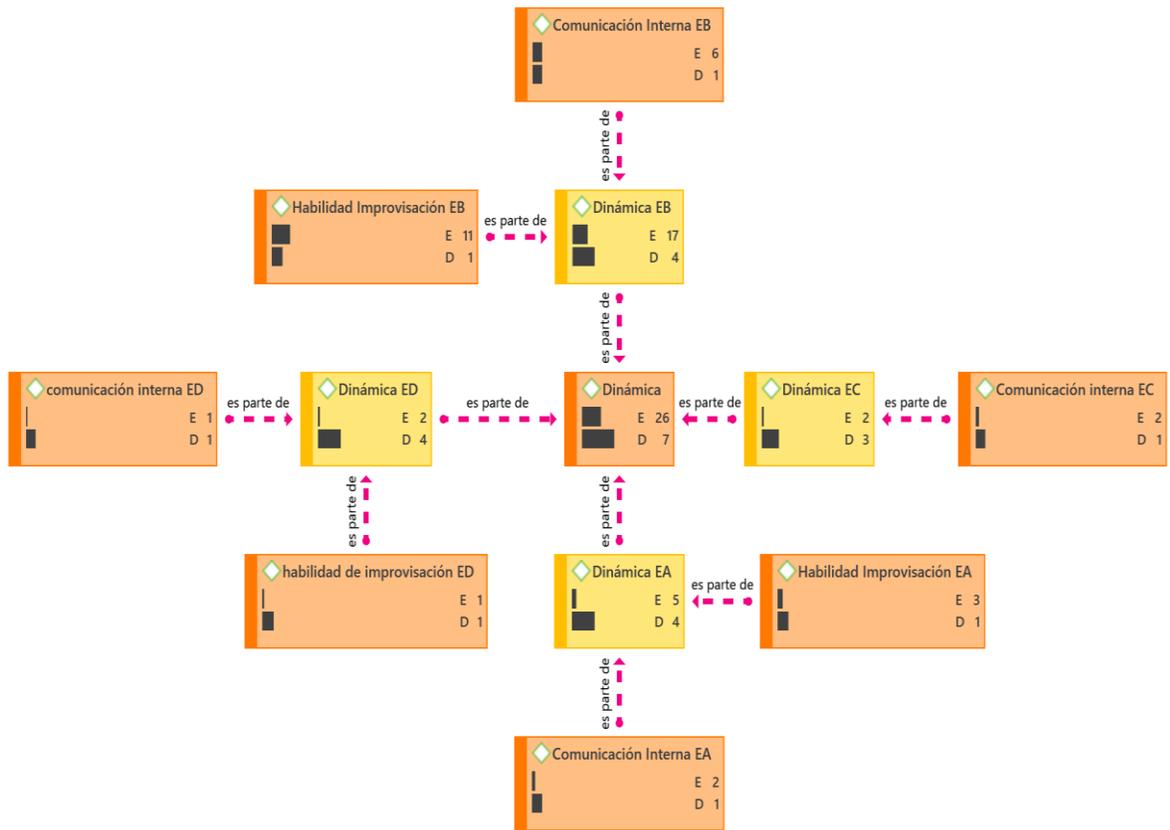


Nota. Elaboración propia con uso del software ATLAS.ti versión 9.

En cuanto a la característica dinámica conformada por dos indicadores: la habilidad de improvisación y la comunicación interna. La figura 16 prueba que todas las empresas desarrollan este atributo. Son dos indicadores con mucha relevancia en el progreso de las empresas.

Figura 16

Característica dinámica



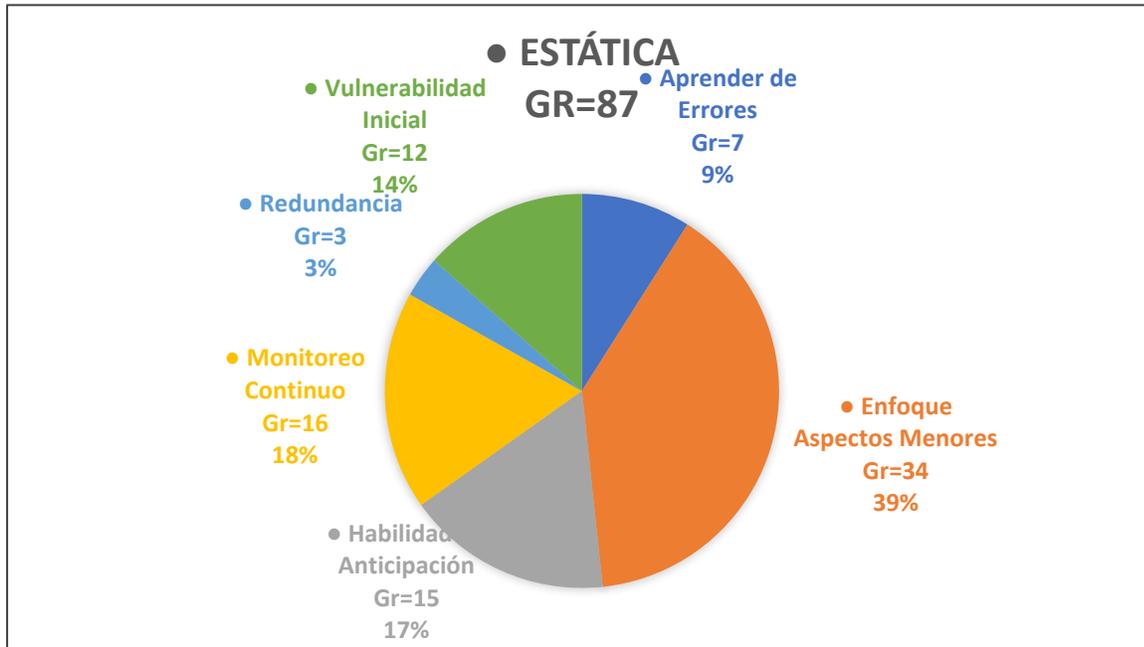
Nota. Elaboración propia con uso del software ATLAS.ti versión 9.

El resultado del análisis de las redes semánticas, en el software ATLAS.ti versión 9, se presentan en tablas de coocurrencias. Estas tablas tienen la opción de graficar la información. Las figuras 17 y 18 y muestran las proporciones en que los indicadores desarrollados forman cada una de las características representadas.

En la figura de la estática se reflejó la atención en los indicadores que más requirieron la atención de los directivos: el enfoque en aspectos menores, la vulnerabilidad de la organización, el monitoreo y anticiparse a los inconvenientes futuros.

Figura 17

Indicadores de la estática



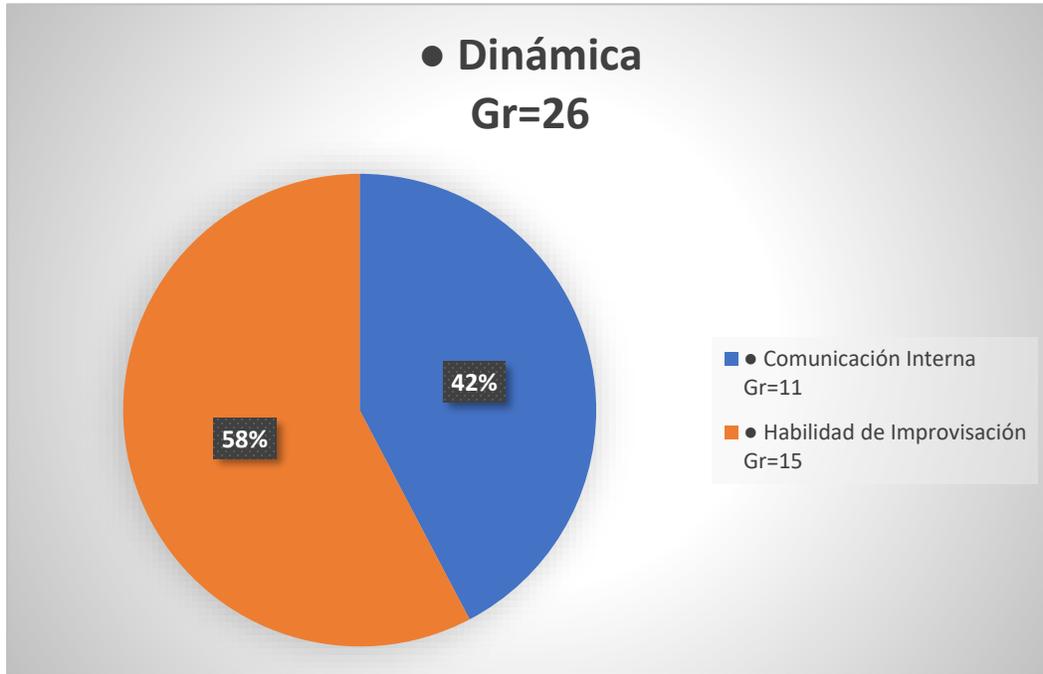
Nota. Elaboración propia con uso del software ATLAS.ti versión 9.

Gr= total de respuestas correspondiente a cada indicador.

En la atribución dinámica se fijó más el trabajo de improvisación que a la comunicación interna de la organización.

Figura 18

Indicadores de la Dinámica



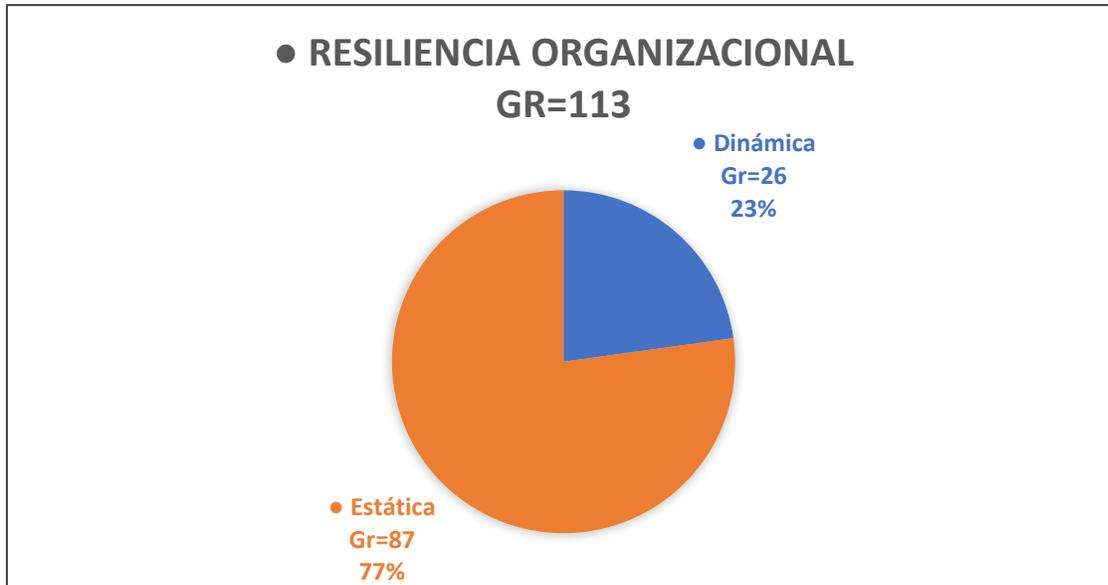
Nota. Elaboración propia con uso del software ATLAS.ti versión 9.

Gr= total de respuestas correspondiente a cada indicador.

La figura 19 que la proporción de la característica estática es mayor a la dinámica.

Figura 19

Resiliencia organizacional



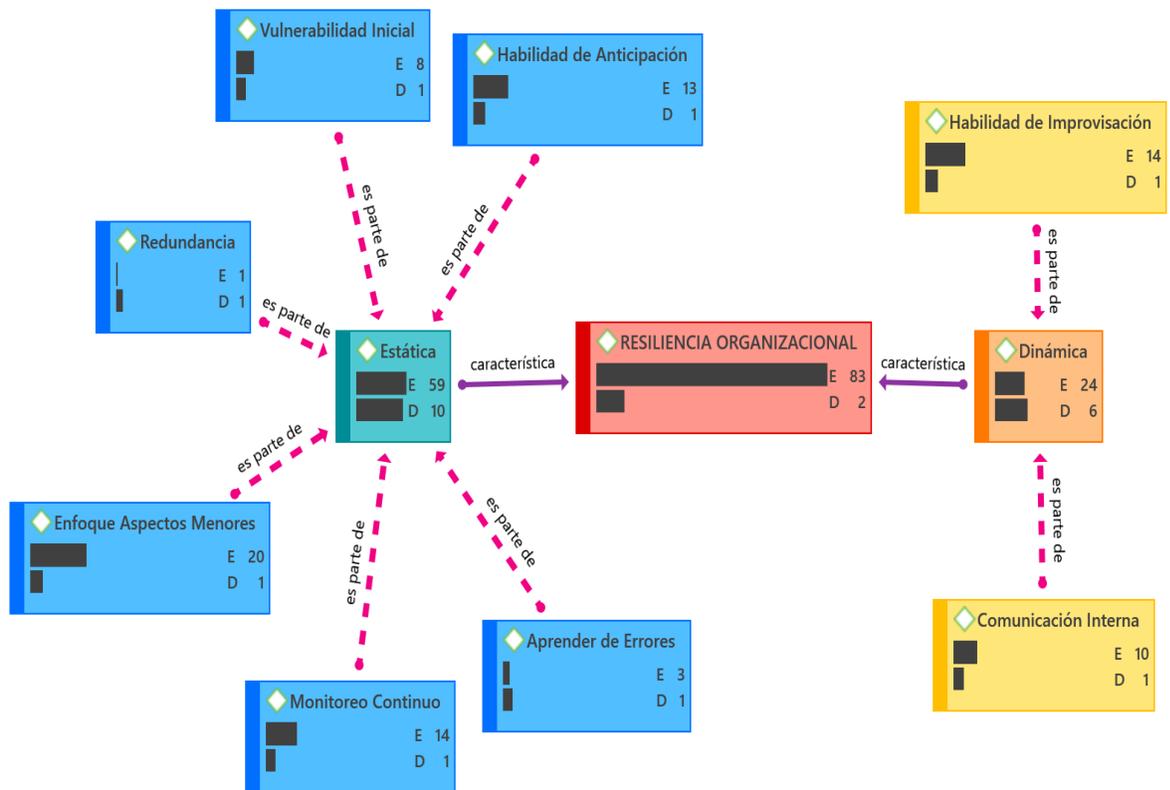
Nota. Elaboración propia con uso del software ATLAS.ti versión 9.

Gr= total de respuestas correspondiente a cada indicador.

La red semántica de la figura 20 ya muestra la categoría resiliencia organizacional con sus subcategorías de forma integral. Las características en conjunto revelan la vigencia de la resiliencia organizacional en este giro de servicios.

Figura 20

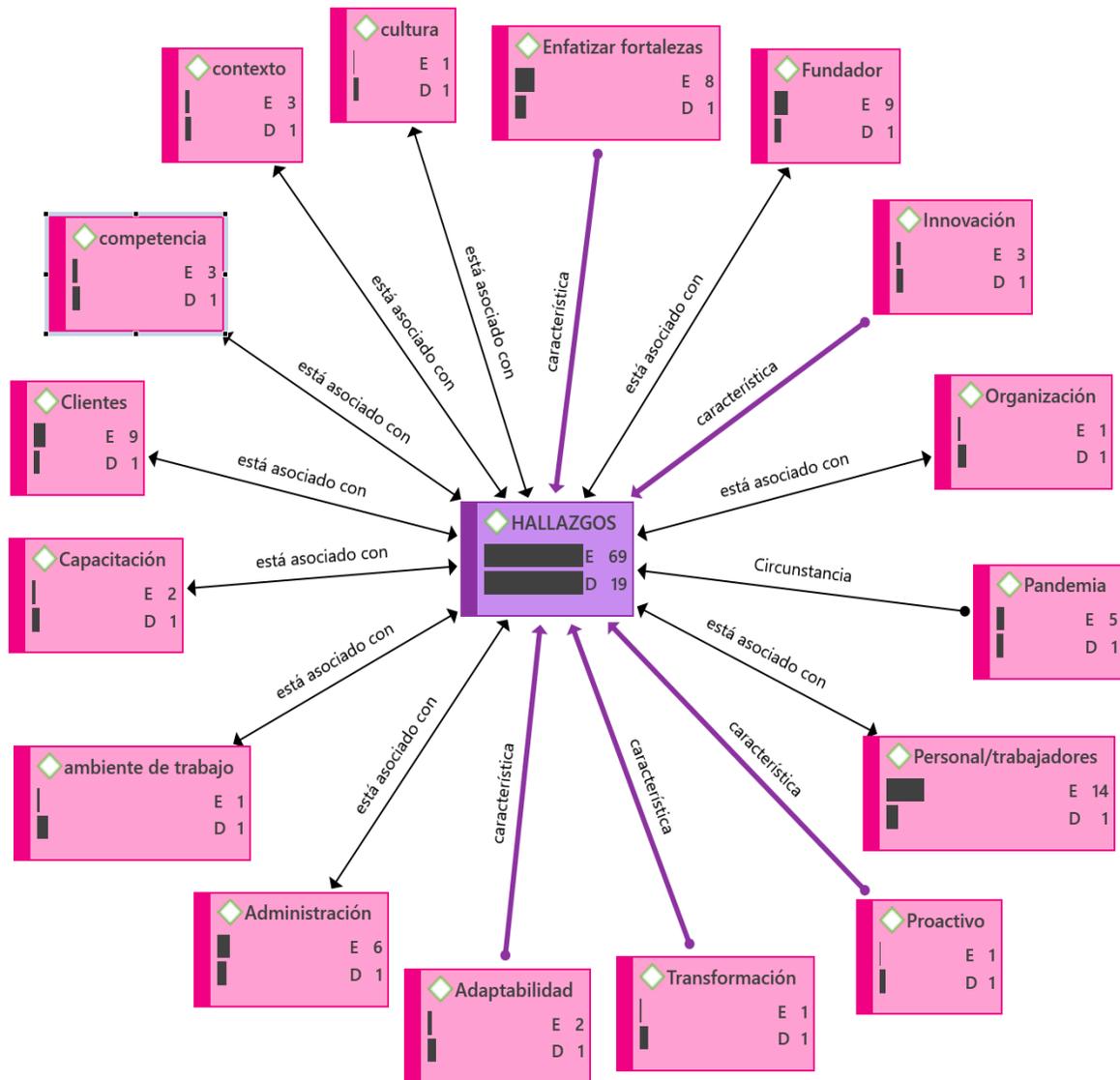
Características de Resiliencia organizacional



Nota. Elaboración propia con uso del software ATLAS.ti versión 9.

Figura 21

Categorías emergentes relacionadas con la Resiliencia Organizacional



Nota. Elaboración propia con uso del software ATLAS.ti versión 9.

Aquí se expone que existen más características que conforman o que complementan la resiliencia organizacional. Son atributos también relevantes en el desarrollo de la vida empresarial. Conceptos y recursos que contribuyen a la realización de actividades y que están

inmersas de manera permanente. Las categorías que se señalan como características son términos que otros autores han mencionado como atributos de la resiliencia organizacional pero que no se contemplaron dentro del modelo teórico. Los propietarios coincidieron en que también son importantes en el desarrollo de la resiliencia organizacional elementos como el personal que labora en los hoteles, éste es el que tiene el contacto directo con los clientes y es necesario que tenga el compromiso empresarial al ejercer su quehacer diario; la innovación que debe ser continua para mantenerse en el gusto de los clientes reales y ser atractivo para los clientes potenciales; el énfasis en hablar de las fortalezas que tiene cada uno en su negocio, consideran que es lo que les da la seguridad frente a la competencia local existente.

En cuanto al contexto también marca su importancia y la atribución que tiene en los hoteles, fueron semejantes sus relatos al decir que la feria anual, eventos deportivos y las actividades agropecuarias propias de la zona es lo que determina la necesidad de hospedaje continuo en la región.

Figura 22*Resiliencia organizacional y categorías emergentes*

Nota. Elaboración propia con uso del software ATLAS.ti versión 9.

Gr= total de respuestas correspondiente a cada indicador.

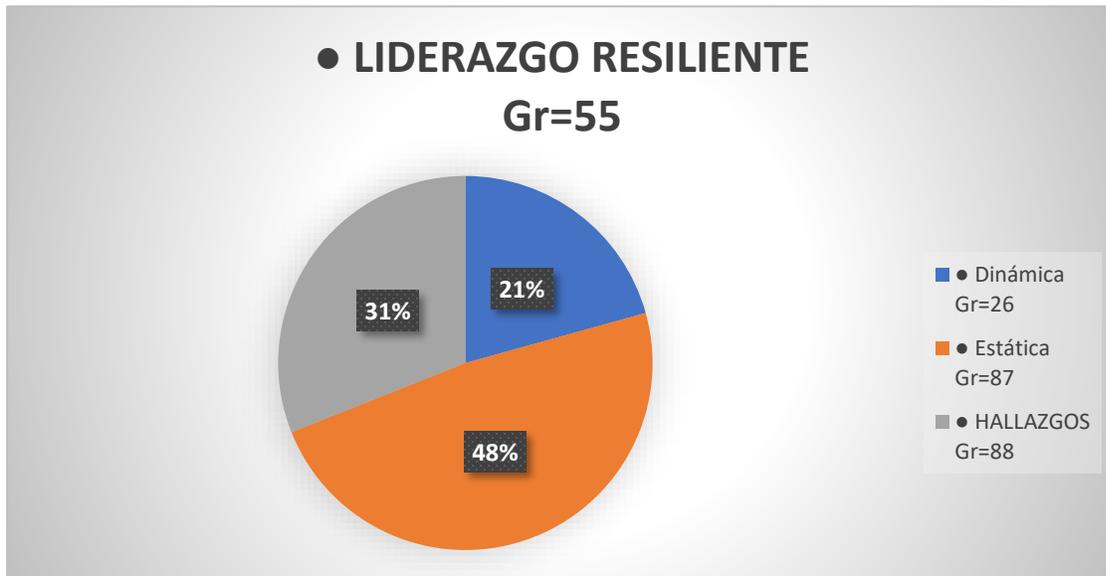
La figura 22 prueba la relación de las características establecidas y las categorías emergentes que se encontraron a lo largo del análisis de los datos. La mención de las emergentes se iguala con la característica estática, es muestra de la relevancia de las emergentes en el trabajo de la resiliencia organizacional.

Análisis de las redes semánticas de liderazgo resiliente

Se encontró que los líderes de estas organizaciones si desarrollan características que motivan a sus seguidores a contribuir en los objetivos de las empresas hoteleras.

Figura 23

Relación liderazgo resiliente y resiliencia organizacional



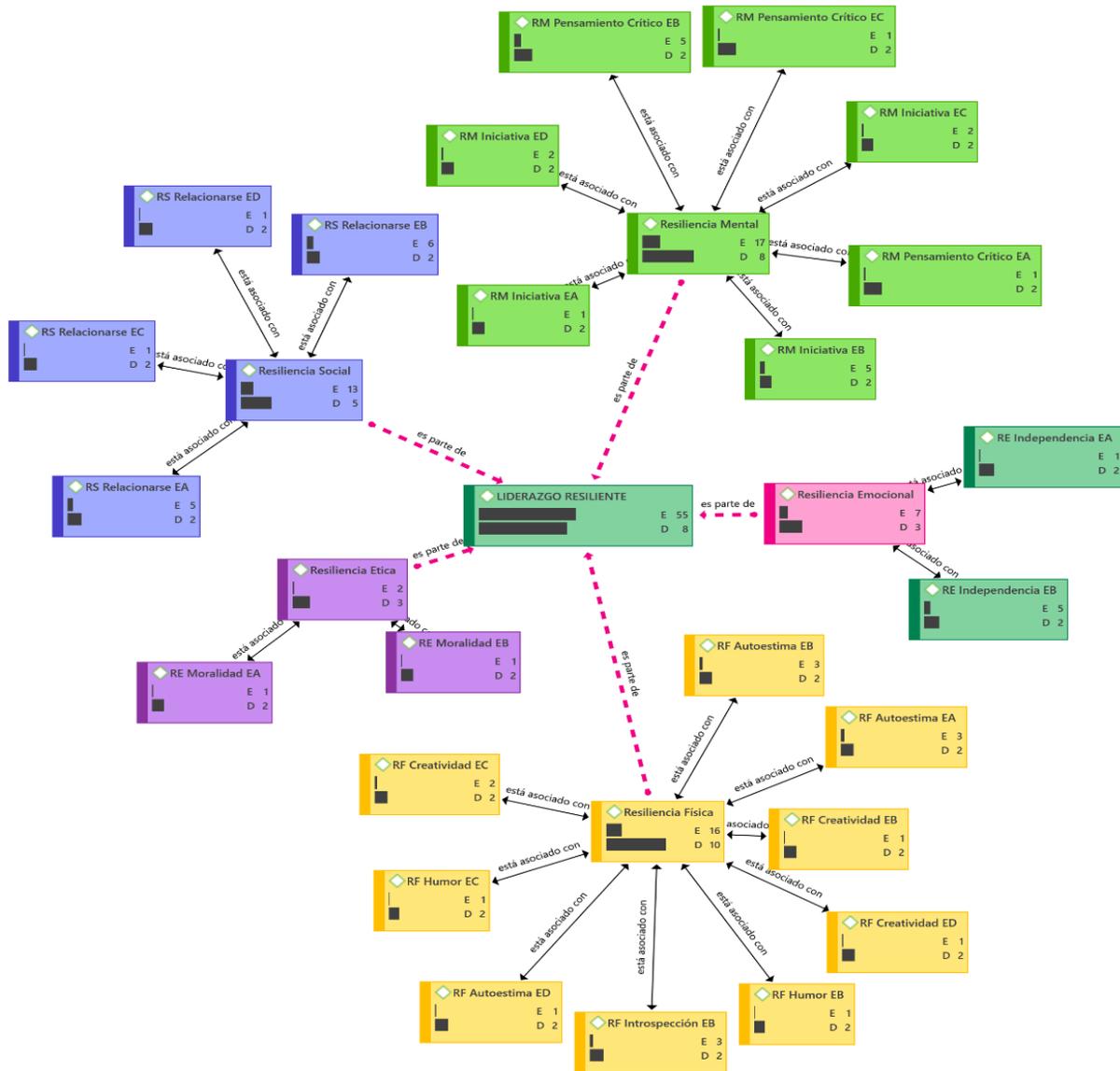
Nota. Elaboración propia con uso del software ATLAS.ti versión 9.

Gr= total de respuestas correspondiente a cada indicador.

El liderazgo resiliente se encuentra en todo momento de la resiliencia organizacional. La figura 23 presentó de acuerdo con la tabla de coocurrencias que hay relación.

Figura 24

Características del Liderazgo Resiliente

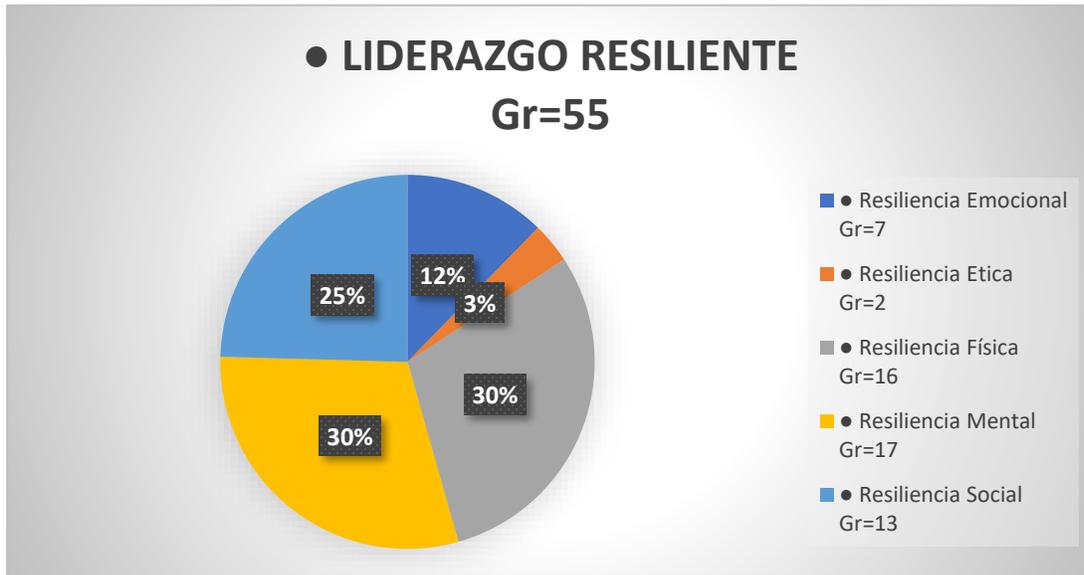


Nota. Elaboración propia con uso del software ATLAS.ti versión 9.

En esta figura se manifiestan las cualidades que se desarrolla por parte de los líderes de las empresas hoteleras. Es un complejo esquema de las habilidades y destrezas que han ido desarrollando al frente de las organizaciones.

Figura 25

Características del liderazgo resiliente

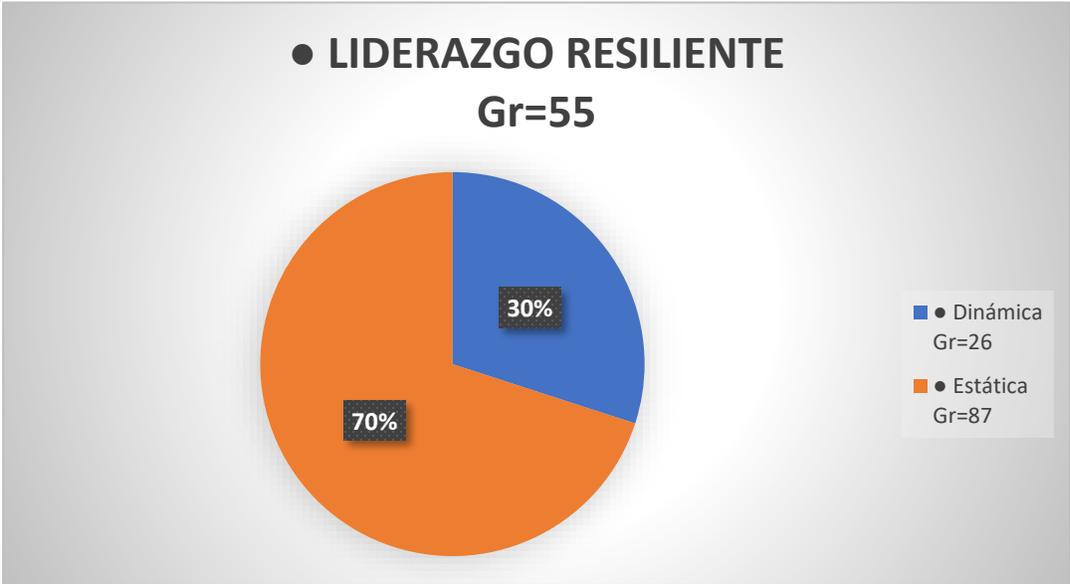


Nota. Elaboración propia con uso del software ATLAS.ti versión 9.

Gr= total de respuestas correspondiente a cada indicador.

Figura 26

Apoyo del liderazgo en la resiliencia organizacional



Nota. Elaboración propia con uso del software ATLAS.ti versión 9.

Gr= total de respuestas correspondiente a cada indicador.

Tabla 51

Frecuencias categoriales integradas

Categorías y subcategorías												
ENTREVISTA						OBSERVACION NO PARTICIPANTE						
Categoría	F	subcategoría	F	Indicador	F	Categoría	F	Subcategoría	F	Indicador	F	
Resiliencia	11	Estática	8	Aprender de	7	Resiliencia	11	Estática	9	Aprender de	0	
Organizacional	3		7	Errores		Organizacional	9	Ob	5	Errores		
					Enfoque	3					Enfoque	0
					Aspectos Menores	4					Aspectos Menores	
					Habilidad de Anticipación	1					Habilidad de Anticipación Ob	5
					Monitoreo Continuo	1					Monitoreo continuo	78
					Redundancia	6					Redundancia	8
					Simulación	3					Simulación	0
					Vulnerabilidad Inicial	0					Vulnerabilidad inicial	4
			Dinámica	2	Comunicación	1			Dinámica	2	Comunicacion	20
		6		Interna	1			Ob	4	interna		
				Habilidad de Improvisación	1					Habilidad de improvisación	4	
Liderazgo Resiliente	55	Resiliencia Física	1	Autoestima	7	Liderazgo Resiliente	46	Resiliencia Física	1	Autoestima	7	
			6	Introspección	3				2	Introspección	0	

Tabla 53

Frecuencias categoriales integradas (continuación)

Categorías y subcategorías											
ENTREVISTA					OBSERVACION NO PARTICIPANTE						
Categoría	F	subcategoría	F	Indicador	F	Categoría	F	Subcategoría	F	Indicador	F
		Competencia	4								
		Contexto	6								
		Cultura	1								
		Enfatizar fortalezas	10								
		Fundador	10								
		Innovación	3								
		Organización	2								
		Pandemia	6								
		Personal/trabajadores	19								
		Proactivo	1								
		Transformación	1								

Nota. Elaboración propia con información de las redes semánticas elaboradas con el software ATLAS.ti versión 9.

La flexibilidad que da el método de estudio de casos múltiple y las bondades del software ATLAS.ti permiten que se puedan obtener análisis cualitativos como el análisis de contenido y análisis cuantitativos como las tablas de frecuencia.

Capítulo V. Discusión y Conclusiones

Discusión

Continuamente se señala que las organizaciones están expuestas a cambios continuos por eventos de naturaleza económica, ambiental, social y/o política. El estar preparados o salir adelante ante estos acontecimientos es parte de las prácticas estratégicas de las empresas, y una de esas prácticas es la resiliencia organizacional.

De acuerdo con los estudios y teorías desarrolladas, la resiliencia organizacional es señalada como la composición de capacidades, o como el conjunto de elementos del proceso hacia su creación, o como el resultado de una serie de características que la conforman dentro de las actividades de las empresas. No está definitivamente establecido el término, sin embargo, su existencia en las entidades lucrativas y su aportación en las labores que se dan en la vivencia de las organizaciones ha establecido que puedan sobrevivir, consolidarse y progresar en el mercado cambiante.

Se ha cuestionado si 1) es una habilidad que se tiene en el caminar empresarial o se desarrolla a través del tiempo y de las adversidades que surgen, 2) si es una destreza que genera la posibilidad de prevenir circunstancias desfavorables o 3) la competencia de adelantarse a crisis que se ven venir. Los autores determinan que son facultades que se desarrollan aplicando las gestiones de adaptación y flexibilidad para ser empresas eficientes (Navarro et al., 2017; Turra y Zanievicz, 2017).

Los atributos o características de la resiliencia organizacional surgen ante escenarios desfavorables que requieren la visión de diferentes estrategias, habilidades y destrezas que se han de generar para la solución de problemas en cada uno de esos sucesos a ocurrir. Estas particularidades provienen de dos tipos de naturaleza: la estática y la dinámica (Annarelli et al., 2020). La primera se refiere a actividades que equilibran el control de la empresa con indicadores como el monitoreo continuo, la anticipación, redundancia, simulación, vulnerabilidad inicial,

enfoque en aspectos menores y el aprendizaje. La segunda revela las acciones de la comunicación interna y la improvisación en las actividades organizacionales. Esta naturaleza combinada de la estática y la dinámica de la resiliencia organizacional responde a la composición de capacidades que reúne las características mencionadas.

El conjunto de elementos en el proceso de la creación de la resiliencia organizacional es cuando las características van apareciendo, conjuntándose, desapareciendo, uniéndose nuevamente o separándose, según sea necesario en busca de la solución de la problemática a resolver y se tenga la toma de decisiones con todos los componentes precisos de la organización para salir adelante. Es el resultado de una serie de características que la conforman dentro de las actividades de la empresa. Después de todos los atributos conjuntados, trabajados de manera que contribuyeron a la solución del caso infortunado se tiene como resultado el logro, el aprendizaje y la fortaleza para prepararse a la siguiente situación a contender con más atributos, más conocimiento y mayor gestión.

Al inicio de este trabajo se plantearon las preguntas de investigación ¿por qué se da la resiliencia organizacional en las Mipymes del sector hotelero de Villaflores, Chiapas, México y cómo son sus cualidades?, así también ¿cómo es el liderazgo organizacional de las Mipymes hoteleras de Villaflores? Y en contestación a estos cuestionamientos se estableció el siguiente objetivo: explicar el desarrollo de la resiliencia organizacional y su liderazgo en las Mipymes hoteleras de Villaflores, para la interpretación de su supervivencia. Para el logro de este propósito se dividió en dos objetivos específicos: comprender cómo se dan las cualidades de la resiliencia organizacional de las Mipymes hoteleras para su permanencia en el mercado y distinguir las características del liderazgo que dirige a estas empresas villafloreses.

Se encontró como resultado de la comprensión de la resiliencia organizacional que las empresas se constituyeron como organizaciones familiares, tienen más de diez años en el servicio

de hospedaje. Cuentan todas con infraestructura como recepción, habitaciones con sanitario, televisión, ventilador y /o aire acondicionado. Una tiene alberca y tres de ellas disponen de cocina y restaurante, servicio de internet y estacionamiento. Esto las hace estar a la vanguardia en el servicio que ofrecen aun siendo dos micro y dos pequeñas empresas. Antes de pasar a las características propias de la resiliencia cabe hacer mención que Castillo-Martínez, et al., (2018) señala que “es inusual la práctica de la resiliencia en empresas familiares” y contrario a esta afirmación, se muestra que las empresas familiares si desarrollan la resiliencia ya que las cuatro son de este tipo de compañías.

En común, las cuatro empresas se han enfrentado a situaciones adversas, a escenarios imprevistos, como la sucesión de autoridad de una generación a otra, por la muerte del fundador; las ferias del pueblo, en donde se incrementaba la población que visitaba la localidad y no se tenían todos los requerimientos para la atención a clientes; las crisis económicas de fines de los noventas que puso en riesgo a los negocios por financiamientos adquiridos con anticipación, sismos de 1995 y 2017 que produjeron estragos en las instalaciones: y, la pandemia que inició en 2019 y no termina. En particular, una rentó por un período el hotel con resultados de deterioro en la infraestructura; otra, la eliminación del restaurante por falta de afluencia de clientes.

Coincidieron las cuatro organizaciones en las soluciones a estas contrariedades: se adaptaron a los nuevos retos en la administración de sus entidades, unas, como propietario único, otras creando sociedades anónimas; renovación y/o reparación de las instalaciones no programadas, en mayor o menor proporción, de acuerdo a los desperfectos ocasionados. En la pandemia, se propició la innovación en la disminución de costos haciendo acuerdos con el personal para mantenerlo vigente, pero con menos días laborales; promovieron los servicios de hospedaje con todas las medidas de higiene y seguridad para sus clientes, consideraron la aplicación de estrategias para enfrentarse a la competencia del sector.

Fue ante estos contratiempos que la resiliencia organizacional como categoría obtenida de los cuatro estudios de caso explica como la unión de las características estáticas y dinámicas de acuerdo con Annarelli et. al., (2020) han hecho empresas supervivientes. En las cuatro empresas predomina la calidad del monitoreo continuo en el servicio al cliente, en estar supervisando las actividades de todo el personal y atentos a los imprevistos que surjan en la cotidianidad. Se encontraron las características del enfoque en aspectos menores en las narraciones de estar lidiando con situaciones pequeñas pero constantes como detalles con el personal, controles en insumos, problemas de conectividad solicitada por clientes, entre otras. La anticipación, que la experiencia permite prever ciertas condiciones que se presentan ya sea por temporadas de feria, vacaciones, eventos con asistencia de clientes de diferentes lugares nacionales. La comunicación interna cada vez más desarrollada y la improvisación de circunstancias que se presentan intempestivamente. En menor grado se encuentran la vulnerabilidad, el aprendizaje, y la redundancia; es inexistente la simulación.

En los hallazgos que se obtuvieron de la búsqueda características, surgieron categorías emergentes, no contempladas en el modelo teórico. Estos hallazgos presentan la relación importante de estas categorías con el desarrollo de la resiliencia organizacional. Se encontraron elementos como clientes, énfasis de las fortalezas, administración y participación del personal en las actividades resilientes. En menor proporción la innovación, el contexto, la capacitación y la competencia. Solo nombradas en una ocasión la cultura, organización, ambiente de trabajo, proactivo, transformación, y adaptabilidad.

En la revisión de literatura se encontraron artículos relacionados con la resiliencia organizacional y sus características aplicados a empresas e instituciones. En estos estudios, los autores (Astudillo y Prada-Trigo, 2017; Cubillos-Calderón et al., 2018; Ponce-Andrade et al., 2018; Romero et al., 2018) nombran una y otra vez que la característica básica es la

adaptabilidad. Las empresas estudiadas la aplican, sin embargo, no la nombran como característica básica, consideran que es parte del quehacer empresarial.

Las investigaciones coinciden en características que se encontraron también en esta investigación. Se concuerda con atributos como el desafío ante aprietos y peligros, ser proactivos, tenacidad, gestión ante fragilidades, flexibilidad, aprendizaje de las experiencias vividas, adaptabilidad, innovación, prácticas del proceso administrativo, relaciones sociales externas e internas, visión de optimización en la mejora del negocio (Barasa et al., 2018; Calderón, et. al., 2016; Florez y Farfán, 2017; Medina, 2012; Mendoza, 2020; Navarro et. al., 2017; Ruiz-Martín et al., 2018; Turra, y Zanievicz, 2017).

Mzid et al., (2019) y Rodríguez y Vargas (2019) exponen que la resiliencia se desarrolle a en tres extensiones, dentro de éstas está la valoración del recurso humano, lo proactivo de las empresas y la innovación mediante aplicación de estrategias para la mejora continua. Estas cualidades se hallaron como categorías emergentes, los hoteleros hacen énfasis en el recurso humano y en que todos los miembros de las organizaciones deben ser proactivos para mantenerse a flote ante cualquier circunstancia.

Dentro de la teoría de la resiliencia organizacional se encuentran tendencias que fundamentan el concepto mismo de esta categoría: la característica de la organización, los beneficios de las acciones diarias y la dimensión de las turbaciones que se pueden sobrellevar (Ruiz-Martin et al., 2018). Estas directrices se encuentran en las empresas estudiadas. Ya se han enunciado las características que llevaron a su estudio, se han narrado las situaciones vividas y como salieron adelante y se describieron el tamaño de adversidades pasadas. Por lo tanto, se desarrolla la resiliencia organizacional en estas empresas.

La misma teoría de la resiliencia organizacional considera su procuración como resiliencia estratégica, corporativa y organizacional. Las empresas las aplican, pero no las tienen

definidas ni sistematizadas, aunque si las desarrollen, sobre todo las pequeñas empresas configuradas ya como sociedades. Existe la adaptación y el aprendizaje de las vivencias y sirve de base para los nuevos retos, sin embargo, no está promoviéndose como gestión del conocimiento.

En cuanto a distinguir las características del liderazgo y como es su apoyo a las Mipymes hoteleras, se encontró que los propietarios de los hoteles son personas maduras entre 45 y 65 años, con estudios de licenciatura y señalan que hacen la actividad que les gusta a pesar de los obstáculos que se han presentado a lo largo del tiempo. Estas particularidades señalan a personas profesionistas que tienen visión empresarial.

La resiliencia organizacional pide a un líder con la capacidad de adaptación y convertir los infortunios en ventajas de mejora, busca un líder eficiente y eficaz (Ramírez et al., 2018); además que utilice sus características protectoras para superarse e incentivar a la superación a todos el personal que tiene a su cargo (Munist et al., 1998; Navarro et al., 2017)

Las resiliencias o características del liderazgo resiliente que se encontraron con mayor inclinación fueron en el área mental, ya que todos los líderes desarrollan el pensamiento crítico y la iniciativa al estar al frente de la organización; además, la existencia plena de la resiliencia social de todos los líderes como parte de las actividades de una empresa de servicios; algunos líderes desarrollan la resiliencia emocional de la independencia y la resiliencia ética de la moralidad. En la resiliencia física, entendiéndose como el líder se conceptúa a sí mismo se encontraron características relevantes de la autoestima y la creatividad; en menor desarrollo están la introspección y el humor. Éste último coincide con lo que señala Navarro et al., (2017) al decir que la condición de un líder va implicada la percepción de ser la autoridad con severidad.

Las destrezas que desarrollan los directivos, en este caso los propietarios, son ventajas cuando la organización se encuentra en circunstancias desfavorables y, en muchas ocasiones, no

se reconocen dichas características ni se desarrollan con capacitaciones. Los estudios realizados sobre el liderazgo resiliente combinan las características como capacidades o habilidades que van de la mano con las particularidades que desarrollan las empresas resilientes. Enumeran cualidades que deben tener los líderes resilientes como creatividad, emocionalidad y espiritualidad (Mendoza, 2020) y éstas estuvieron presentes en los líderes de las empresas hoteleras estudiadas.

Se señala la capacidad de recuperación a nivel profesional y la aceptación de la responsabilidad que tiene en la organización: rescatarla de los riesgos, enfrentarse ante los quebrantos y pérdidas, salir adelante y continuar con las actividades (Ledesma, 2014), esto se pudo identificar y comprender en los resultados de esta investigación. por lo que también se puede afirmar que el liderazgo contribuye a la resiliencia organizacional de las Mipymes hoteleras en Villaflores, Chiapas.

Dentro del liderazgo resiliente se encontraron categorías emergentes, no consideradas en el modelo teórico de este rubro. Estos hallazgos tienen gran relación con la categoría: los fundadores fueron personas con tenacidad, con capacidades innovadoras para la época, con pensamiento crítico, moralidad y creatividad. Características indispensables para el inicio de un negocio que se necesitaba en la región y que no todos tuvieron la visión de emprenderlos, hacerlos crecer y enseñar a las siguientes generaciones las estrategias de supervivencia para la consolidación empresarial.

La teoría del liderazgo resiliente expone que el líder requiere de habilidades, flexibilidad para adaptarse a cualquier contexto, así como la sinergia y comunicación, elementos clave de sus funciones; también señala que quien está dirigiendo a empresas que desarrollan la resiliencia organizacional es el líder pertinente para estas organizaciones. Esto se puede constatar en las empresas estudiadas. Son empresas resilientes encabezadas, en consecuencia, por líderes resilientes.

Conclusiones

Se desarrolló el proceso que se lleva a cabo en una investigación: se inició con una inquietud que originó la problemática o situación a estudiar, delimitándola y estableciendo objetivos. Posteriormente, se realizó la revisión de literatura sobre las categorías de resiliencia organizacional y liderazgo resiliente que ayudaron a la elaboración de proposiciones que respaldaron la pregunta de investigación. Después, se hizo la codificación de las categorías con base en el modelo teórico establecido, se establece el código y su definición para su uniformidad en la clasificación. Luego, el trabajo de campo para la recolección de información y, por último, el análisis de todos los datos reunidos para la entrega de este trabajo final.

Se concluye entonces que la resiliencia organizacional se conceptúa como la mezcla de capacidades, características y habilidades que posee una organización para adentrarse a las turbulencias cotidianas o no, sobrellevarlas y adecuarse en el contexto en el que se desarrolla, cambiante de manera constante, con el propósito del logro de objetivos, supervivencia y progreso. Los resultados finales que se persiguieron fueron el descubrimiento de cada una de las características de naturaleza estática y dinámica de la resiliencia organizacional requeridas y que han contribuido al fortalecimiento de cada organización hotelera para su supervivencia.

Se determina que además de las características con naturaleza estática y dinámica se deben incluir como características complementarias, no menos importantes, las descubiertas como emergentes y que son cualidades también importantes y necesarias para las actividades diarias de las empresas como ser proactivo, innovador, considerar la competencia, los clientes, y en particular a los empleados ya que son parte fundamental de la organización y con las aportaciones individuales y grupales continuarán desarrollando la resiliencia organizacional.

Finalmente, se logró dar respuesta a ¿cómo y por qué se da la resiliencia organizacional y su liderazgo? la explicación es porque se crearon con el compromiso familiar, son atendidas por

los propietarios directos, quienes viven de esta actividad, se presentan las características estáticas y dinámicas además de las emergentes que también participan en las actividades empresariales. Los hoteles cuentan con líderes que han desarrollado capacidades y habilidades afines a la resiliencia organizacional nombrándolos entonces como líderes resilientes.

El alcance de esta investigación se terminó al realizar la descripción de las cualidades de la resiliencia organizacional en cada empresa y de las características de su líder. La característica estática predominante es el monitoreo continuo, la dinámica es la comunicación interna. El líder sobresale con cualidades de iniciativa, creatividad y pensamiento crítico.

Los supuestos fueron dos: 1) la resiliencia organizacional se comprende como un componente en la supervivencia de las Mipymes hoteleras de Villaflores, Chiapas; y, 2) el liderazgo contribuye a la resiliencia organizacional de las Mipymes hoteleras de Villaflores, Chiapas. Ambos supuestos quedan contestados afirmativamente. El desarrollo de la resiliencia organizacional con todas sus características e indicadores hacen de una organización una empresa resiliente con capacidad de adaptación, aprendizaje y fortalezas para enfrentarse a cualquier situación con apoyo del recurso humano e innovación. El líder que tiene las capacidades resilientes tiene todas las cualidades para dirigir al logro de objetivos de la organización sea cual sea el panorama que se presente y las vicisitudes que estén por venir.

Queda mucho por investigar, en general, seguir profundizando en el concepto de la resiliencia organizacional. En cuanto a dar continuidad en este sector es importante estudiar las extensiones de la resiliencia, el grado de madurez que existe en cada organización. Plantear a la resiliencia organizacional dentro del estudio de las empresas como sistemas, ya que la resiliencia tiene sus propias entradas (características), procesos (desarrollo de éstas) y salidas (resultados) y no se ha estudiado en este contexto desde esa perspectiva.

Referencias

- Álvarez-Risco, A. (2020). Clasificación de las investigaciones. *Repositorio Institucional - Ulima*.
<http://repositorio.ulima.edu.pe/handle/20.500.12724/10818>
- Annarelli, A., Battistella, C., y Nonino, F. (2020). A Framework to Evaluate the Effects of Organizational Resilience on Service Quality. *Sustainability*, 12(3), 1–15.
<https://doi.org/10.3390/su12030958>
- Astudillo, S., y Prada-Trigo, J. (2017). Empresas turísticas y factores de innovación: Evidencias a partir del caso de estudio de Cuenca (Ecuador). *Caderno Virtual de Turismo*, 17(3), 05–21.
<https://doi.org/10.18472/cvt.17n3.2017.1112>
- Atehortúa, M. (2002). Resiliencia: otra perspectiva de las experiencias sociales y personales dentro de la empresa. *Estudios Gerenciales*, 18(82), 47–55.
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232002000100002
- Avolio, B. J., Bass, B. M., y Jung, D. I. (1999). 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/10.1348/096317999166789>
- Baena, I. (2016). Resiliencia y Desempeño Organizacional. *Instname: Universidad Del Rosario*, 1–19. <https://repository.urosario.edu.co/handle/10336/12664?show=full>
- Barasa, E., Mbau, R., y Gilson, L. (2018). What Is Resilience and How Can It Be Nurtured? A Systematic Review of Empirical Literature on Organizational Resilience. *International Journal of Health Policy and Management*, 7(6), 491–503.
<https://doi.org/10.15171/ijhpm.2018.06>
- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics*, 13(3), 26–40.
[https://doi.org/10.1016/0090-2616\(85\)90028-2](https://doi.org/10.1016/0090-2616(85)90028-2)

Beuren, I. M., y Santos, V. dos. (2019). Enabling and coercive management control systems and organizational resilience. *Revista Contabilidade & Finanças*, 30(81), 307–323.

<https://doi.org/10.1590/1808-057x201908210>

Beuren, I., Santos, V., y Bernd, D. (2020). Effects of the Management Control System on Empowerment and Organizational Resilience. *Brazilian Business Review*, 17(2), 211–232.

<https://doi.org/10.15728/bbr.2020.17.2.5>

Calderón, P., Almanza, R., y Vargas-Hernández, J. G. (2016). La resiliencia como factor para el desarrollo organizacional efectivo. *Revista Centroamericana de Administración Pública*, 71, 202–207. <https://ojs.icap.ac.cr/index.php/RCAP/article/view/66/132>

Carlyle, T. R. W. E. (2016). *De los héroes: Hombres representativos* - (OCEANO (ed.)).

https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=GsmLDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=Teoría+del+Gran+Hombre.+Carlyle&ots=xGgkizb7x0&sig=X-f2ZRXfrW8ZC1Qhi1iIkbYfdYI&redir_esc=y#v=onepage&q=Teoría del Gran Hombre. Carlyle&f=false

Castillo-Martínez, S. I., Limón-Rivera, R., y Mota-González, S. M. (2018). Resiliencia como herramienta para lograr la competitividad empresarial: Caso Cafés Paraíso S.P.R. de R.L. *Ciencias Administrativas. Teoría y Praxis*, 14(02), 40–57.

https://www.researchgate.net/publication/341326500_Resiliencia_como_herramienta_para_lograr_la_competitividad_empresarial_Caso_Cafes_Paraiso_SPR_de_RL

Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (séptima ed). McGraw Hill.

Comité de Planeación para el Desarrollo Regional. (2014). *Programa Regional de Desarrollo Región VI Frailesca*. http://www.ped.chiapas.gob.mx/ped/wp-content/uploads/ProgReg/2013-2018/2013_PRD_6_Frailesca.pdf

Comité Estatal de Información Estadística y Geográfica de Chiapas. (2000). *Programa de desarrollo urbano del centro de población de Villaflores Chiapas.*

<https://www.ceieg.chiapas.gob.mx/perfiles/Inicio>

Cordero-Cortés, P., Núñez-Espinoza, J. F., Hernández-Romero, O., Y., y Arana-Coronado, O. A. (2014). FACTORES RESILIENTES EN MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS RURALES. *Publicado Como ARTÍCULO En ASyD, 11(04), 481–498.*

Covey, S. R. (2016). *The 7 Habits of Highly Effective People* (primera).

https://books.google.co.in/books?id=0XupDAAAQBAJ&hl=es&source=gbs_book_other_versions

Creswell, J. W. (2014). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE Publications Ltd.

Cubillos-Calderón, C. H., Montealegre-González, J. V., y Cáceres-Mayorga, J. X. (2018).

Prácticas de gestión humana en las micro y pequeñas empresas –MYPES – de la ciudad de Ibagué, Colombia. Restaurantes populares. *Polo Del Conocimiento, 3(3), 181.*

<https://doi.org/10.23857/pc.v3i3.677>

De la Paz, P., Y., y Mercado, E. (2018). Elaboración y validación de una escala de resiliencia para estudio de factores protectores resilientes en población ecuatoriana. *Prisma Social: Revista de Investigación Social, ISSN-e 1989-3469, N°. 20, 2018 (Ejemplar Dedicado a: La Competencia Mediática de La Ciudadanía En Medios Digitales Emergentes), Págs. 254-272, 20, 254–272.*

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6360029&info=resumen&idioma=SPA>

Del Pino, M., y Finol, A. (2019). Liderazgo resiliente ante escenarios prospectivos. *Revista de Investigación SIGMA, 6, 28–39.* <https://doi.org/10.24133/sigma.v6i01.125>

Denyer, D. (2017). *Organizational Resilience A summary of academic evidence, business*

- insights and new thinking*. [https://www.bsigroup.com/globalassets/localfiles/es-mx/Organizational Resilience/bsi-organizational-resilience-cranfield-research-executive-summary.pdf](https://www.bsigroup.com/globalassets/localfiles/es-mx/Organizational%20Resilience/bsi-organizational-resilience-cranfield-research-executive-summary.pdf)
- Dini, Marco; y, Stumpo, G. (coords). (2020). MIPYMES en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento. In C. E. para A. L. y E. C. (CEPAL) (Ed.), *Documentos de Proyectos (LC/TS.2018/75)*, Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
<https://www.cepal.org/es/publicaciones/44148-mipymes-america-latina-un-fragil-desempeno-nuevos-desafios-politicas-fomento>
- Fernández-Guerrero, R., Revuelto-Taboada, L., y Simón-Moya, V. (2018). Supervivencia de empresas sociales de nueva creación. Un enfoque basado en el análisis cualitativo comparativo fsQCA. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 92, 183. <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.92.10735>
- Fernández, M. C., y Quintero, N. (2017). Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22, 56–74.
- Ferrer, S., y Caridad, E. (2017). Liderazgo resiliente y calidad de vida desde la orientación: una revisión analítica. *Orientación y Sociedad*, 17, 85–94.
<https://revistas.unlp.edu.ar/OrientacionYSociedad/issue/view/598>
- Flores, E., García, M., Yapuchura, A., y Yapuchura, C. (2018). Liderazgo y su influencia sobre el nivel de resiliencia de los estudiantes de la Universidad Nacional del Altiplano-Perú. *Fides Et Ratio*, 16, 33–47. http://www.scielo.org.bo/pdf/rfer/v16n16/v16n16_a04.pdf
- Florez, P., y Farfán, M. (2017). Líderes resilientes y management del emporio comercial de Gamarra del distrito de la Victoria. *LOGOS*, 5(1), 1–7. <https://doi.org/10.21503/log.v5i1.792>
- García, B., Rojas, J., Cerón, H., Guzmán, L., Corichi, A., y Marín, M. (2017). Desarrollo de un

- modelo de resiliencia para la incorporación de tecnologías de información y comunicación en las pequeñas y medianas empresas del sector textil Mexicano. *Strategy, Technology & Society*, 4, 25–49. <http://www.ijsts.org/index.php/STS3/article/view/16>
- González, R. (2010a). *Capital Humano 28. Tendencias de formación. Liderazgo Resiliente: un nuevo paradigma en el perfil del líder*. <http://pdfs.wke.es/9/2/8/3/pd0000049283.pdf>
- González, R. (2010b). *Liderazgo Resiliente: un nuevo paradigma en el perfil del líder*. <http://pdfs.wke.es/9/2/8/3/pd0000049283.pdf>
- Guelmes, E., y Carballo, M. (2017). Reflexiones actuales en torno al camino metodológico en las investigaciones pedagógicas. *Universidad y Sociedad*, 9(2), 290–299. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v9n3/rus45317.pdf>
- Guerrero, M. (2016). La Investigación Cualitativa. *INNOVA Research Journal*, 1(2), 1–9. <https://doi.org/10.33890/innova.v1.n2.2016.7>
- Gutiérrez, C. (2019). Percepción Local de los factores claves de la resiliencia en destinos turísticos. *Revista Lider*, 35, 222–247. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7305546>
- H. Ayuntamiento de Villaflores. (n.d.). *Chiapas - Villaflores*. Enciclopedia de Los Municipios y Delegaciones de México. Estado de Chiapas. Retrieved December 15, 2020, from <http://www.inafed.gob.mx/work/enciclopedia/EMM07chiapas/municipios/07108a.html>
- Hernández, H., y Parra, R. (2013). *Problemas sobre la distinción entre razonamientos deductivos e inductivos y su enseñanza*. 13, 1665–2673. <http://www.scielo.org.mx/pdf/ie/v13n63/v13n63a5.pdf>
- Hernández, P. (2019). Metodología cualitativa en bibliotecología y ciencia de la información. Un análisis bibliográfico de artículos académicos. *Investigación Bibliotecológica: Archivonomía, Bibliotecología e Información*, 33(78), 105.

<https://doi.org/10.22201/iibi.24488321xe.2019.78.58024>

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática [INEGI]. (1994). *Cuaderno estadístico municipal de Villaflores*. <https://portallibro.com/villaflores-estado-de-chiapas-cuaderno-estadistico-municipal-1994/>

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática [INEGI]. (2015). *Anuario estadístico y geográfico de Chiapas 2015*. https://documentop.com/queue/anuario-estadistico-y-geografico-de-chiapas-2015-inegi_59fbc7e1723dd6f5465d8fc.html

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática [INEGI]. (2016). *Esperanza de vida de los negocios*. https://www.inegi.org.mx/temas/evnm/doc/evn_ent_fed.pdf

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática [INEGI]. (2017). *Anuario estadístico y geográfico de Chiapas 2017*. <https://es.scribd.com/document/363569355/Estadisticas-de-Chiapas-2017>

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática [INEGI]. (2019). *Censos económicos 2019*. https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/889463900900.pdf

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática [INEGI]. (2019a). *Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE) 2018*. <https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/enaproce/2018/doc/ENAPROCE2018Pres.pdf>

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática [INEGI]. (2019b). *Resultados de la encuesta Nacional sobre productividad y competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas (ENAPROCE) 2018*.

- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática [INEGI]. (2020a). *Buscador Sitio INEGI*. <https://www.inegi.org.mx/>
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática [INEGI]. (2020b). *Directorio estadístico nacional de unidades económicas*.
<https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx>
- Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal [INAFED]. (n.d.). *Enciclopedia de los Municipios y Delegaciones de México. Chiapas - Villaflores*. Retrieved July 24, 2021, from <http://www.inafed.gob.mx/work/enciclopedia/EMM07chiapas/municipios/07108a.html>
- Ishtiaq, M. (2019). Book Review Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage. *English Language Teaching*, 12(5), 40. <https://doi.org/10.5539/elt.v12n5p40>
- Kelley, D., Singer, S., Y, y Herrington, M. (2015). *Global Report Global Entrepreneurship Monitor 2015/16*. <https://www.gemconsortium.org/report/gem-2015-2016-global-report>
- Kotliarenco, M. A., Cáceres, I. y Fontecilla, M. (1997). *Estado de arte en resiliencia*. CEANIM Centro de Estudios y Atención del Niño y la Mujer. <http://ugr.es/~javera/pdf/2-3-resiliencia-libro.pdf>
- Latorre, G., Dousdebés, A., González, L., y Vasco, G. (2019). Evaluación de la comunicación interna en organizaciones del sector productivo. *CienciAmérica*, 8(2), 30–58.
<https://doi.org/10.33210/ca.v8i2.221>
- Ledesma, J. (2014). Conceptual Frameworks and Research Models on Resilience in Leadership. *SAGE Open*, 4(3), 215824401454546. <https://doi.org/10.1177/2158244014545464>
- León, Y., y Urdaneta, J. (2014). Resiliencia empresarial e integración internacional, una perspectiva gerencial. In *CICAG: Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, (Vol. 12, Issue 1, pp. 437–444).

<https://www.urbe.edu/jornada-binacional-investigacion/memorias/cicag.pdf>

Lewin, K., Lippitt, R., y White, R. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created “social climates.” In M. Gold (Ed.), *The complete social scientist: A Kurt Lewin reader*. (Vol. 10, Issue 2, pp. 227–250). American Psychological Association.

<https://doi.org/10.1037/10319-008>

Likert, R., y L. J. G. (1976). *New ways of managing conflict*. (M. G. Hill (ed.)).

<https://psycnet.apa.org/record/1980-03250-000>

Linnenluecke, M. K. (2017). Resilience in Business and Management Research: A Review of Influential Publications and a Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 4–30. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12076>

Lofquist, E. A. (2016). Resilient leadership: Exploring the most appropriate leadership style for resilient organizations within the health care sector. *BI Norwegian Business School, Bergen, Norway*, 01–15. https://resilienthealthcare.net/wp-content/uploads/2018/05/Lofquist_Paper_RHCN-5.pdf

López, C., Toriz, A., Valenzuela, F., y López, J. (2018). La resiliencia estratégica y las crisis en las PyMes. *Strategy, Technology & Society*, 6, 167–178.

<https://pdfs.semanticscholar.org/aa1e/d915ed4bced1615f5c973a87523eb7eb03f1.pdf>

Martínez, M. (2004). *Ciencia y Arte en La Metodología Cualitativa*. Trillas.

https://www.academia.edu/29276188/Ciencia_y_arte_en_la_metodología_cualitativa_Miguel_Martínez_Miguélez

Mayr, S., Mitter, C., y Aichmayr, A. (2017). Corporate Crisis and Sustainable Reorganization: Evidence from Bankrupt Austrian SMEs. *Journal of Small Business Management*, 55(1), 108–127. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12248>

McManus, S., Seville, E., Brunson, D., y Vargo, J. (2007). Resilience Management: A

- Framework for Assessing and Improving the Resilience of Organisations. *Resilient Organizations Programme*, 01(01), i–69.
- https://www.researchgate.net/publication/29489358_Resilience_Management_A_Framework_for_Assessing_and_Improving_the_Resilience_of_Organisations
- Medina, C. (2012). La resiliencia y su empleo en las organizaciones. *Gestión y Estrategia*, 41, 29–40. <http://gestionyestrategia.azc.uam.mx/index.php/rge/article/view/86/0>
- Melillo, A., y Suárez, E. N. (2001). *Resiliencia. Descubriendo las propias fortalezas*. Paidós.
- Melillo A. (2003). Sobre la necesidad de especificar un nuevo pilar de la resiliencia. *Psicoanálisis Ayer y Hoy*, 2, 7–9.
- 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. <https://doi.org/10.46498/reduipb.v24i1.1224>
- Meneghel, I., Salanova, M., y Martínez, I. (2013). El camino de la Resiliencia Organizacional: una revisión teórica. *Aloma: Revista de Psicología, Ciències de l'educació i de l'esport*, 31(2), 13–24.
- https://www.researchgate.net/publication/262033822_El_camino_de_la_Resiliencia_Organizacional_-_Una_revision_teorica
- Meyer, A. D. (1982). Adapting to environmental jolts. *Administrative Science Quarterly*, 27(4), 515–537. <https://doi.org/10.2307/2392528>
- Molina, L. A., Piñón, L. C., Sapién, A. L., y Gallegos, V. M. (2019). Análisis de las Habilidades Administrativas y de Gestión en las Micro y Pequeñas Empresas de la ciudad de Chihuahua. *Nova Scientia*, 11(22), 293–322. <https://doi.org/10.21640/ns.v11i22.1751>
- Morales-Gualdrón, S., y Pineda, U. (2015). Factores del perfil del emprendedor y de la gestión del servicio que inciden en la supervivencia empresarial: casos del oriente de Antioquia

- (Colombia). *Pensamiento y Festión*, 38, 176–207.
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64639792010%0A>
- Morales, A., Rebolledo, D., y Cabré, S. (2013). La entrada al campo en la investigación cualitativa a propósito de una experiencia en el estudio de la obesidad en adolescentes. *Salud, Arte y Cuidado*, 6(1), 13–28.
https://www.researchgate.net/publication/261987063_La_entrada_al_campo_en_la_investigacion_cualitativa_a_proposito_de_una_experiencia_en_el_estudio_de_la_obesidad_en_adolescentes/link/00b7d53616bb7b92aa000000/download
- Moya-Espinosa, P. I., Cortés-Rodríguez, N. C., y Martínez-Cárdenas, A. G. (2019). Proceso de toma de decisiones en mipymes hoteleras de Boyacá, Colombia. *Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación*, 9(2), 237–248.
<https://doi.org/10.19053/20278306.v9.n2.2019.9159>
- Münch, L. (2014). *Administración Gestión organizacional, enfoues y proceso adminstrativo* (2a.). Pearson Educación. <http://190.57.147.202:90/xmlui/handle/123456789/2741>
- Mundial, B. (2016). *Los emprendedores y las pequeñas empresas impulsan el crecimiento económico y crean empleos*. Banco Mundial.
<https://www.bancomundial.org/es/news/feature/2016/06/20/entrepreneurs-and-small-businesses-spur-economic-growth-and-create-jobs>
- Munist, M., Santos, H., Kotlianco, M., Suárez, E., Infante, F., y Grotberg, E. (1998). Manual de identificación y promoción de la resiliencia en niños y adolescentes. In *Organización Panamericana de la Salud* (Vol. 1). [http://ugr.es/~javera/pdf/2-3-resiliencia OMS.pdf](http://ugr.es/~javera/pdf/2-3-resiliencia_OMS.pdf)
- Mzid, I., Khachlouf, N., y Soparnot, R. (2019). How does family capital influence the resilience of family firms? *Journal of International Entrepreneurship*, 17(2), 249–277.
<https://doi.org/10.1007/s10843-018-0226-7>

- Navarro, O., Luciani, L., y Juca, F. (2017). Resiliencia organizacional: competencia clave de los CEO. *Universidad y Sociedad*, 9(5), 165–170. <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>
- Noriega, S., Martínez, L. R., Hernández, J. A., Romero, R., y Torres-Argüelles, V. (2019). Predictors of organizational resilience by factorial analysis. *International Journal of Engineering Business Management*, 11, 1–13. <https://doi.org/10.1177/1847979019837046>
- Obeng, R. (2015). An Exploration of the Case Study Methodological Approach through Research and Development. *Northeastern University*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.18359.11684>
- Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD] /Corpotación Andina de Fomento [CAF]. (2019). América Latina y el Caribe 2019. In E. OCDE (Ed.), *América Latina y el Caribe 2019*. OECD. <https://doi.org/10.1787/60745031-es>
- Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD] y Banco de Desarrollo de América. (2019). *América Latina y el Caribe 2019*. OECD. <https://doi.org/10.1787/60745031-es>
- Ordoñez, M. U., Bustamante, M. A., y Campos, R. M. (2017). Factores de Liderazgo en la Fiebre del Oro en la Región Sur del Ecuador. *Información Tecnológica*, 28(3), 147–156. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642017000300016>
- Organisation for Economic Cooperation and Development [OECD]. (2013). *Mexico: Key Issues and Policies*. OECD. <https://doi.org/10.1787/9789264187030-en>
- Ozmusul, M. (2017). We Need Resilient School Leaders in the face of Chaos and Complexity. *Education Reform Journal*, 2(1), 17–25. <https://doi.org/10.22596/erj2017.0201.17.25>
- Pearse, N. (2019). An Illustration of a Deductive Pattern Matching Procedure in Qualitative Leadership Research. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 17(3). <https://doi.org/10.34190/JBRM.17.3.004>
- Piña, E. (2014). Liderazgo resiliente como herramienta para el mejoramiento de la productividad

- laboral en la industria petroquímica. In *I Jornada Binacional de Investigación* (pp. 406–417). <https://www.urbe.edu/jornada-binacional-investigacion/memorias/cicag.pdf>
- Plaza-Angulo, J. (2018). Creación de conocimiento en pequeños establecimientos hoteleros de España. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(82). <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29056115003>
- Ponce-Andrade, J., Quijije-Anchundia, P., Álvarez-Cárdenas, C., y Molina-Quiroz, C. (2018). Nivel de aplicación de estrategias y herramientas de administración en las PYMES hoteleras de Manabí. *Dominio de Las Ciencias*, 4(1), 206–234. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.23857/dom.cien.pocaip.2017.4.1.enero.206-234>.
- Quiñonez, R., y Prado-Solís, M. (2017). Resiliencia organizacional: ideas para el debate en el contexto Ecuatoriano. *Dominio de Las Ciencias*, 3, 488–504. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.23857/dc.v3i3%20mon.654>
- Ramírez, R., Lay, N., Avendaño, I., y Herrera, B. (2018). Liderazgo resiliente como competencia potenciadora del talento humano. *Opción*, 86, 826–854. https://www.researchgate.net/publication/335798519_Liderazgo_resiliente_como_competencia_potenciadora_del_talento_humano
- Rivas-Tovar, L. A. (2007). Mapa de las teorías de la organización: una orientación para empresas. *Gaceta Ide@s CONCYTEG*, 02(23), 35–67. https://www.researchgate.net/publication/228804463_Mapade_las_teorias_de_la_organizacion_una_orientacion_para_empresas
- Rivas, L. (2009). Evolución de la teoría de la organización. *Universidad & Empresa*, 17, 11–32. https://www.researchgate.net/publication/277749372_Evolucion_de_la_teor%C3%ADa_de_la_organizacion
- Rodríguez, G., Gil, J., y García, E. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Publisher:

Editorial Aljibe.

https://www.researchgate.net/publication/44376485_Metodologia_de_la_investigacion_cualitativa_Gregorio_Rodriguez_Gomez_Javier_Gil_Flores_Eduardo_Garcia_Jimenez

Rodríguez, M. L., y Vargas, J. G. (2019). El camino hacia la resiliencia organizacional: un acercamiento metodológico. *Revista Internacional La Nueva Gestión Organizacional*, 10, 63–85.

https://www.researchgate.net/publication/332241040_El_camino_hacia_la_resiliencia_organizational_un_acercamiento_metodologico_A_methodological_approach_towards_organizational_resilience

Romero, S., Tejeida, R., y Badillo, I. (2018). El Sistema de Responsabilidad Social Corporativa como fundamento de la Innovación en PYME turísticas. *Revista de El Colegio de San Luis*, 8(17), 327. <https://doi.org/10.21696/rcsl8172018867>

Ruiz-Martin, C., Lopez-Paredes, A., y Wainer, G. (2018). What we know and do not know about organizational resilience. *International Journal of Production Management and Engineering*, 6(1), 11–28. <https://doi.org/10.4995/ijpme.2018.7898>

Shah, H., Yasir, M., Majid, A., y Javed, A. (2019). Impact of networking capability on organizational survival of SMEs: Mediating role of strategic renewal. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 13(3), 559–580.

<https://www.econstor.eu/bitstream/10419/205267/1/4351.pdf>

Silva, D., y Thomaz, J. (2016). Sobrevivencia organizacional das administradoras de consórcio no Brasil: uma abordagem evolucionária. *Revista Alcance*, 23(2), 170.

<https://doi.org/10.14210/alcance.v23n2.p170-188>

Stake, R. E. (2010). *Qualitative research: studying how things work*. The Guilford Press.

Stańczyk, S. (2016). Obiekt badań organizacji w ujęciu ewolucyjno-kulturowym / Organisational

concern of research: evolutionary and cultural perspective. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego We Wrocławiu*, 429(429), 207–218.

<https://doi.org/10.15611/pn.2016.429.19>

Staw, B., Sandelands, L.E., y Dutton, J. E. (1981). Threat Rigidity Effects in Organizational Behavior: A Multilevel Analysis. *HSE Report*, 26(April), 501–524.

https://www.researchgate.net/publication/242540547_Threat_Rigidity_Effects_in_Organizational_Behavior_A_Multilevel_Analysis/citation/download

Suryaningtyas, D., y Wilujeng, S. (2017). Resiliensi Organisasi dan Kinerja Organisasi: Peran Kepemimpinan Resilien sebagai Mediator. *Jurnal Ekonomi Modernisasi*, 13(3), 166.

<https://doi.org/10.21067/jem.v13i3.2305>

Sutcliffe, K., y Vogus, T. (2003). Organizing for Resilience. In K. Cameron, J. Dutton, & R.

Quinn (Eds.), *Organizing for Resilience. Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*. Berrett-Koehler Publishers, Inc.

https://www.researchgate.net/publication/235792901_Sutcliffe_K_M_and_T_J_Vogus_2003_Organizing_for_Resilience_Positive_Organizational_Scholarship_Foundations_of_a_New_Discipline_K_S_Cameron_J_E_Dutton_and_R_E_Quinn_San_Francisco_CA_Berrett-Koehler_94-/link

Tannenbaum, R., y Schmidt, W. H. (1973). *How to Choose a Leadership Pattern*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/1973/05/how-to-choose-a-leadership-pattern>

Tom E. Burns, G. M. S. (1961). *The Management of Innovation*. SSRN.

<https://ssrn.com/abstract=1496187>

Turismo, A. (2009). Manual de buenas prácticas para la atención al cliente hoteles. In C. Del Detalle (Ed.), *Hoteles* (Mayo 2009).

<http://agrega.juntadeandalucia.es/repositorio/31012013/68/es->

an_2013013113_9135832/ODE-69668df3-7465-3332-85de-0036c270da16/buenas_practicas_HOTELES.pdf

Turra, Saleté; y, Zanievycz, M. (2017). Resiliencia organizacional: análisis bibliométrica de artículos publicados no portal Scopus organizational. *Revista Gestão & Conexões Management and Connections Journal Vitória (ES)*, 6(1), 86–107.
<https://doi.org/10.13071/regec.2317-5087.2017.6.1.12517.86-107>

Valdés, Y., Vázquez, Y., y Dao, T. (2021). Diagnóstico de la comunicación interna en el Hotel Comodoro. *AlfaPublicaciones*, 3(1), 51–65. <https://doi.org/10.33262/ap.v3i1.39>

Välikangas, L., y Romme, A. . (2013). How to design for strategic resilience: A case study in retailing. *Journal of Organization Design*, 2(2), 44–53. <https://doi.org/10.7146/jod.2.2.7360>

Yin, R. K. (2003). *Applications of Case Study Research* (segunda). SAGE.

<https://books.google.com.mx/books?id=Ht8m44CA3YIC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

Apéndices

Apéndice 1.

Análisis de instrumentos de la categoría RESILIENCIA ORGANIZACIONAL

Autor (es) y año de publicación	Población	Muestra	Método	Validez Análisis	Instrumentos	Categorías	Resultados
Annarelli, Battistella, y Nonino, 2020	Empresa europea de servicios	Una empresa	Estudio de caso	Historia de la empresa derivada de documentos de archivo	Metodología de evaluación que vincula características clave de empresas resilientes	Resiliencia organizacional Calidad en el servicio	Los resultados muestran cómo las deficiencias en términos de características de resiliencia determinan pérdidas en la calidad del servicio, y también cómo el modelo puede usarse como una herramienta predictiva para determinar en qué área deben intervenir las empresas para mejorar la resiliencia y la calidad del servicio.
Mzid, Khachlouf y Soparnot, 2018	Empresas familiares	gerentes de cuatro empresas familiares tunecinas		Cualitativo puro	entrevistas semiestructuradas	capital familiar: capital humano social y financiero resiliencia organizacional	el capital social de las empresas familiares, que puede estar compuesto por contactos locales y / o internacionales, es el que más contribuye a la capacidad de las empresas para absorber los choques, reasignar recursos existentes e internalizar prácticas que les permitan hacer frente a futuros disturbios. También encontramos que el capital financiero está determinado en gran medida por el capital social y el capital humano de las empresas familiares

Apéndice 1.

Análisis de instrumentos de la categoría RESILIENCIA ORGANIZACIONAL

Autor (es) y año de publicación	Población	Muestra	Método	Validez Análisis	Instrumentos	Categorías	Resultados
García Hernández, Rojas Molina, Cerón Islas, Guzmán Escorza, Corichi García, Marín Leal, 2017	Seis Pymes sector textil	Directivos o propietarios	Conveniencia	cuantitativo	Entrevista semiestructurada	Resiliencia Resiliencia tecnológica	los seis casos de estudio, todos los empresarios están conscientes de lo indispensable que son las TICs para el logro de sus objetivos comerciales, y que el uso de TICs vanguardistas les permite ofrecer a sus clientes un valor agregado. En el tercer y último punto en que coinciden todos los empresarios es que adicionar a su equipo nuevos recursos de software y/o hardware apoya a la integración de su cadena de suministro, factor que eleva su capacidad de protección ante eventos tecnológicos adversos.
Hillmann, y Guenther, Denyer, 2017	Revisión sistemática	Gerentes	Estudios de casos	Metodología para la implantación de resiliencia	Metodología 4Sight	Resiliencia organizacional	Modelo de resiliencia organizacional integrado El énfasis en PDCA o 4Sight depende de la naturaleza de los desafíos que enfrenta la organización. Hacer esto mal reduce la resiliencia organizacional. • Ya sea que usted sea el director ejecutivo que establece la dirección del negocio o una persona que se concentra en una tarea específica, la metodología 4Sight lo ayudará lograr la resiliencia organizacional.

Apéndice 1.

Análisis de instrumentos de la categoría RESILIENCIA ORGANIZACIONAL

Autor (es) y año de publicación	Población	Muestra	Método	Validez Análisis	Instrumentos	Categorías	Resultados
Cordero-Cortés, Núñez-Espinoza, Hernández-Romero, y Arana-Coronado, 2014	micro y pequeñas empresas rurales	no probabilística seis empresas rurales activas y a una cerrada sirvió como ejemplo de las etapas de la resiliencia	estudios de caso	análisis deductivo de variables que integran funcionamiento organizacional y entorno sociocultural de la empresa y rural	entrevista a profundidad compuesta por preguntas cualitativas y cuantitativas enfocadas a determinar factores de riesgo y protectores.	factores resilientes: factores de riesgo factores protectores	Los principales factores resilientes identificados fueron: el logro de una mayor coordinación grupal, un mayor compromiso grupal, honestidad, adquirir más disciplina grupal y productiva, así como establecer alianzas estratégicas, entre otras.
Suryaningtyas y Wilujeng, 2017	Industria hotelera		40 empresas muestreo total	Cuantitativo	Encuestas	Resiliencia organizacional: operativa y estratégica Liderazgo resiliente Desempeño organizacional	Los hallazgos de esta investigación son que la resiliencia organizacional se puede mejorar mediante el uso de liderazgo resiliente
Välikangas, y Romme, 2013	Minorista líder E.U.	Todos los empleados y directivos	Estudio de caso	Inductivo	Trabajo en equipo, entrevistas, análisis de documentos encuestas	Resiliencia organizacional y estratégica	Discutimos cómo una empresa puede diseñar la resiliencia estratégica como una capacidad. Nuestro análisis de este caso sugiere que la duda generadora, la holgura organizacional y el compromiso consciente en toda la organización son condiciones clave para la resiliencia.

Apéndice 2

Análisis de instrumentos de la variable LIDERAZGO RESILIENTE

Autor (es) y año de publicación	Población	Muestra	Alpha Método	Validez Análisis	Instrumentos	VARIABLES	Resultados
Florez Garmendia, y Farfán Florez, 2017	población de 369 empresarios textiles y confeccionistas del emporio de Gamarra	48 empresarios		cualitativo porque explora los fenómenos en profundidad, no tiene secuencia lineal y posee riqueza interpretativa	técnica de la observación de los fenómenos tal cual se dieron en su contexto Observación etnográfica, luego entrevistas y una encuesta de Wolin & Woling. con ocho factores especializados	LIDERES RESILIENTES Indicadores Introspección Iniciativa Humor Interacción Independencia Creatividad Moralidad Pensamiento critico MANAGEMENT Indicadores Gestión económica Eficiencia Eficacia Cumplimiento Evaluación	La resiliencia empresarial está directamente relacionada el liderazgo ya que en las empresas textiles analizadas el cambio organizacional necesario para salir de la crisis fue planeado por un líder, el cual no solo entendía la verdadera problemática de la Mype, sino que a su vez poseía un gran sentido de pertenencia por la organización, el cual nunca le dejo vislumbrar la posibilidad de liquidar la empresa. La resiliencia organizacional es un estudio que en la actualidad tiene dos condiciones principales, la primera es que las empresas hayan entrado en crisis y la segunda es que estas hayan logrado recuperarse. En el emporio de Gamarra la capacidad de poseer iniciativa es alta y este factor hace posible que los empresarios sujetos de estudio tengan una capacidad resiliente al vencer la adversidad y no darse por vencidos.

*Apéndice 2**Análisis de instrumentos de la variable LIDERAZGO RESILIENTE*

Autor (es) y año de publicación	Población	Muestra	Alpha Método	Validez Análisis	Instrumentos	Variables	Resultados
Mendoza, 2020	Personal docente	Tres docentes		Método fenomenológico - hermenéutico	Entrevistas	Liderazgo resiliente Resiliencia Gerencia educativa	Se elaboró la teoría sustantiva reveladora del sentido social e igualmente, exponer las reflexiones desde una perspectiva onto- epistémica
Ramírez Molina, 2018	Personal administrativo	38 sujetos		Cuantitativo		Liderazgo resiliente Talento humano	Se concluye que el indicador seguridad en sí mismo se pronuncia como una fortaleza, con falencias en la: adaptación al cambio y relacionamiento estratégico, iniciativa, creatividad y amor.
Suryaningtyas y Wilujeng, 2017	Industria hotelera	40 empresas muestreo total		Cuantitativo	Encuestas	Resiliencia organizacional Liderazgo resiliente Desempeño organizacional	Los hallazgos de esta investigación son que la resiliencia organizacional se puede mejorar mediante el uso de liderazgo resiliente
Pearse, N. 2019	Organizaciones			enfoques deductivos adecuados para investigación de estudios de casos explicativos		Liderazgo Cambio organizacional	Desarrolla un proceso de siete pasos que los investigadores pueden seguir para llevar a cabo este tipo de investigación cualitativa deductiva. Utilizando extractos de un estudio de investigación que investiga el liderazgo del cambio organizacional, se ilustran los pasos de este proceso

Apéndice 3 Protocolo de Resiliencia Organizacional

Tabla 54

Tabla de especificaciones Guía para Entrevista Resiliencia Organizacional

Categoría / definición	Subcategoría / definición	Indicador/ definición	Preguntas Abiertas
<p>Resiliencia organizacional</p> <p><i>La resiliencia organizacional es la mezcla de capacidades, características y habilidades que posee una organización para adentrarse a las turbulencias cotidianas o no, sobrellevarlas y adecuarse en el contexto en el que se desarrolla, cambiante de manera constante, con el propósito del logro de objetivos, supervivencia y progreso.</i></p> <p>Mzid et al., 2019; Quiñonez y Prado-Solís, 2017; Ruiz-Martin et al., 2018</p>	<p>Estática</p> <p>Se basa principalmente en la preparación y las medidas preventivas para minimizar las amenazas en términos de probabilidad de ocurrencia e impacto potencial</p>	<p>Monitoreo continuo <i>Monitorear procesos, comunicación y acciones</i></p> <p>Habilidad de anticipación <i>Capacidad de prever un efecto no deseado incontrolado</i></p> <p>Redundancia <i>Duplicación de componentes críticos (seguridad, producción) para aumentar su confiabilidad</i></p> <p>Simulación <i>Simulación para predecir posibles escenarios futuros y evaluar efectividad de los enfoques propuestos</i></p>	<p>¿cómo controla el proceso de hospedaje? ¿cómo maneja el proceso de comunicación? ¿lleva controles de esas actividades? ¿Cómo es el seguimiento?</p> <p>¿Cómo se anticipa a situaciones problemáticas? ¿Existe algún manual para estar preparado para circunstancias no esperadas?</p> <p>De las actividades del hotel ¿se lleva control por área? ¿Quién lleva el control? ¿Alguien más?</p> <p>¿se llevan a cabo simulacros de las posibles situaciones críticas, como consecuencia de lo que se ha vivido? ¿se simula escenas de diferente manera a lo que se hace actualmente para</p>

Tabla 55

Tabla de especificaciones Guía para Entrevista Resiliencia Organizacional

Categoría / definición	Subcategoría / definición	Indicador/ definición	Preguntas Abiertas
			buscar su mejora?
		Vulnerabilidad inicial <i>Estado de exposición a la posibilidad de ser atacadas o dañadas</i>	¿considera tener un negocio seguro? ¿Cuáles pueden ser los riesgos de ser frágil? ¿a qué está expuesto?
		Enfoque en aspectos menores <i>Subestimación del intercambio de información y comunicación, que pueden ser señales de advertencia</i>	¿Cuáles son los puntos donde se generan más problemas? ¿Cuáles han sido los problemas más difíciles que ha pasado su empresa?
		Aprender de los errores <i>Capacidad de traducir lecciones aprendidas en una capacidad operativa nueva y adecuada con referencia a los supuestos y acciones equivocados</i>	¿Qué aprendió de esa situación?
	Dinámica Se centra en la gestión eficaz de accidentes y eventos imprevistos para acortar secuelas desfavorables y maximizar la velocidad de recuperación	Comunicación interna Responder oportunamente, reaccionar y reconfigurar después de eventos inesperados y accidentes. Capacidad para difundir información rápidamente dentro de las empresas	¿Cómo es la comunicación de usted a los empleados y viceversa? ¿existen evidencias de la comunicación? Ante una situación difícil ¿Cómo la soluciona? ¿qué recursos utiliza? ¿Quiénes le apoyan? ¿Cómo es la toma de decisiones? ¿Qué decisiones tomó?

Tabla 56*Tabla de especificaciones Guía para Entrevista Resiliencia Organizacional*

Categoría / definición	Subcategoría / definición	Indicador/ definición	Preguntas Abiertas
		Habilidad de improvisación Capacidad de reconfigurar espontáneamente los recursos existentes para construir nuevas capacidades operativas para abordar situaciones ambientales urgentes, impredecibles y novedosas.	(si hubo algun conflicto, preguntar ¿Cómo? y ¿por qué ¿Cómo fue la recuperación de esa situación? ¿De quién recibió ayuda? ¿Cuánto tiempo le llevó en recuperarse de esa situación? ¿Qué lección le dejó a Usted y la empresa?

Nota. Elaboración propia.

Tabla 57

Tabla de Especificaciones Guía para Entrevista Liderazgo Resiliente

Categoría / definición	Subcategoría / definición	Indicador general / definición	Preguntas Abiertas
Liderazgo resiliente El líder tiene la capacidad de adaptarse a cambios perturbadores y la capacidad de convertir las condiciones perjudiciales en ventajas de mejora hacia la fijación de los objetivos establecidos que lo vuelve un líder eficaz (Ledesma, 2014; Ramírez et al., 2018)	Resiliencia física Ser resilientes físicamente a través de técnicas de relajación, hacer deporte, dormir bien, una nutrición saludable; los líderes resilientes aman su trabajo, no sienten cansancio y le dan importancia al motivo de estar en la organización. (Ozmusul, 2017)	Autoestima Base de los demás pilares, es ser bueno y capaz de dar una respuesta sensible (Melillo A., 2003)	¿se considera fuerte para resolver problemas y riesgos?
	Resiliencia emocional Son decisivos, tienen una gran fe y se centran en el logro. Además, hacen empatía para comprender a las personas y sus necesidades en la organización (Ozmusul, 2017)	Introspección Capacidad de autocrítica, observarse a sí mismo y al entorno, hacer cuestionamientos profundos y dar respuestas honestas (Melillo A., 2003)	Introspección Capacidad de establecer y crear orden y nuevos modelos a partir de la confusión (Melillo A., 2003)
		Creatividad Capacidad de establecer y crear orden y nuevos modelos a partir de la confusión (Melillo A., 2003)	¿se considera una persona creativa?
		Humor Capacidad para afrontar las situaciones en forma lúdica y divertida, encontrando en la crisis una fuente de inspiración (Melillo A., 2003)	¿busca la parte positiva a las cosas?

Tabla 58

Tabla de Especificaciones Guía para Entrevista Liderazgo Resiliente

Categoría / definición	Subcategoría / definición	Indicador general / definición	Preguntas Abiertas
		Independencia Capacidad para ver objetivamente los problemas o las situaciones, establecer límites sin dejarse apasionar o influenciar por sus propios mapas (Melillo A., 2003)	¿conecta usted con los sentimientos de otras personas? Cuando las personas no piensan como usted ¿toma en cuenta su punto de vista? ¿se adapta a los cambios fácilmente? ¿se considera una persona flexible?
	Resiliencia social Los líderes resilientes prestan atención a las relaciones, y ven sus organizaciones en las que conviven. intentan mantener las relaciones, se preocupan seriamente por brindar solidaridad en su organización (Ozmusul, 2017)	Relación Capacidad para brindar, sostener y establecer relaciones de confianza y solidaridad fuertes y de largo plazo con otras personas o grupos (Melillo A., 2003)	¿quién mas sabe lo que pasa siempre? ¿pide ayuda a los demás cuando lo necesita? ¿le gusta participar y tomar decisiones en grupo? ¿le gusta trabajar en equipo? ¿le gusta pertenecer y participar en grupos y/o asociaciones? ¿le gusta convivir con otras personas que piensan diferente a usted?
	Resiliencia mental Se enfocan en una visión que significa una imagen común para todos contra los obstáculos que enfrentan (Ozmusul, 2017)	Iniciativa Capacidad para autoexigirse, apersonarse de su responsabilidad, de sus decisiones y consecuencias (Melillo A., 2003)	Cuando tiene un problema ¿busca información para solucionarlo?

Tabla 59*Tabla de Especificaciones Guía para Entrevista Liderazgo Resiliente*

Categoría / definición	Subcategoría / definición	Indicador general / definición	Preguntas Abiertas
	Resiliencia ética detalles de cómo actuar en situaciones inesperadas o para enfrentar los obstáculos en situaciones no ideales (Ozmusul, 2017)	Moralidad Dar sentido trascendente a las actuaciones, dando y deseando a otros el bien propio	¿Cuáles son sus autovalores?

Nota. Elaboración propia. Preguntas elaboradas con base en (Paz y Mercado, 2018)

Tabla 60*Tabla de especificaciones Guía de observación. Resiliencia organizacional*

Categoría / definición	Subcategoría / definición	Indicador/ definición	Indicadores a observar
Resiliencia organizacional	Estática	Monitoreo continuo <i>Monitorear procesos, comunicación y acciones</i>	Proceso de hospedaje Proceso de comunicación Controles de actividades Seguimiento
<i>La resiliencia organizacional es la mezcla de capacidades, características y habilidades que posee una organización para adentrarse a las turbulencias cotidianas o no, sobrellevarlas y adecuarse en el contexto en el que se desarrolla, cambiante de manera constante, con el propósito del logro de objetivos, supervivencia y progreso.</i>	Se basa principalmente en la preparación y las medidas preventivas para minimizar las amenazas en términos de probabilidad de ocurrencia e impacto potencial	Habilidad de anticipación <i>Capacidad de prever un efecto no deseado incontrolado</i>	Capacidad de adelantarse a los hechos
		Redundancia <i>Duplicación de componentes críticos (seguridad, producción) para aumentar su confiabilidad</i>	Control de cada área Quién lleva el control Duplicidad
		Simulación <i>Simulación para predecir posibles escenarios futuros y evaluar efectividad de los enfoques propuestos</i>	Simulacros
		Vulnerabilidad inicial <i>Estado de exposición a la posibilidad de ser atacadas o dañadas</i>	Medidas de seguridad Puntos débiles en procesos Acciones correctivas posteriores
		Enfoque en aspectos menores <i>Subestimación del intercambio de información y comunicación, que pueden ser señales de advertencia</i>	
Mzid et al., 2019; Quiñonez y Prado-Solís, 2017; -		Aprender de los errores	

Tabla 61*Tabla de especificaciones Guía de observación. Resiliencia organizacional*

Categoría / definición	Subcategoría / definición	Indicador/ definición	Indicadores a observar
Ruiz-Martin et al., 2018	Dinámica	<p><i>Capacidad de traducir lecciones aprendidas en una capacidad operativa nueva y adecuada con referencia a los supuestos y acciones equivocados</i></p> <p>Comunicación interna Responder oportunamente, reaccionar y reconfigurar después de eventos inesperados y accidentes. capacidad para difundir información rápidamente dentro de las empresas va de la mano con la capacidad de</p> <p>Habilidad de improvisación Capacidad de reconfigurar espontáneamente los recursos existentes para construir nuevas capacidades operativas para abordar situaciones ambientales urgentes, impredecibles y novedosas.</p>	<p>Acciones correctivas posteriores</p> <p>Canales y controles de comunicación entre personal y entre áreas</p> <p>Improvisación</p>

Nota. Elaboración propia con base en (Annarelli, et. al., 2020)

Tabla 62*Guía de observación. Liderazgo Resiliente*

Categoría / definición	Subcategoría / definición	Indicador general / definición	Indicadores a observar
Liderazgo resiliente El líder tiene la capacidad de adaptarse a cambios perturbadores y la capacidad de convertir las condiciones perjudiciales en ventajas de mejora hacia la fijación de los objetivos establecidos que lo vuelve un líder eficaz (Ledesma, 2014; Ramírez et al., 2018)	Resiliencia física Ser resilientes físicamente a través de técnicas de relajación, hacer deporte, dormir bien, una nutrición saludable; los líderes resilientes aman su trabajo, no sienten cansancio y le dan importancia al motivo de estar en la organización. (Ozmusul, 2017)	Autoestima Base de los demás pilares, es ser bueno y capaz de dar una respuesta sensible (Melillo A., 2003)	Piensa antes de actuar Se siente respetado Compromiso con la empresa
	Resiliencia emocional Son decisivos, tienen una gran fe y se centran en el logro. Además, hacen empatía para comprender a las personas y sus necesidades en la organización (Ozmusul, 2017)	Introspección Capacidad de autocrítica, observarse a sí mismo y al entorno, hacer cuestionamientos profundos y dar respuestas honestas (Melillo A., 2003)	Facilidad para imaginar estrategias de solución
		Creatividad Capacidad de establecer y crear orden y nuevos modelos a partir de la confusión (Melillo A., 2003)	Estado de ánimo
		Humor Capacidad para afrontar las situaciones en forma lúdica y divertida, encontrando en la crisis una fuente de inspiración (Melillo A., 2003)	
		Independencia Capacidad para ver objetivamente los problemas o las situaciones, establecer límites sin dejarse apasionar o influenciar por sus propios mapas (Melillo A., 2003)	Autonomía en las acciones Trabaja solo o en equipo Decisiones independientes

Tabla 63*Guía de observación. Liderazgo Resiliente*

Categoría / definición	Subcategoría / definición	Indicador general / definición	Indicadores a observar
	Resiliencia social Los líderes resilientes prestan atención a las relaciones, y ven sus organizaciones en las que conviven. intentan mantener las relaciones, se preocupan seriamente por brindar solidaridad en su organización (Ozmusul, 2017)	Relación Capacidad para brindar, sostener y establecer relaciones de confianza y solidaridad fuertes y de largo plazo con otras personas o grupos (Melillo A., 2003)	Platica con compañeros Inicia conversaciones Abierto al conocer personas
	Resiliencia mental Se enfocan en una visión que significa una imagen común para todos contra los obstáculos que enfrentan (Ozmusul, 2017)	Iniciativa Capacidad para autoexigirse, apersonarse de su responsabilidad, de sus decisiones y consecuencias (Melillo A., 2003)	Inicia actividades con personal Realiza actividades, aunque no le corresponden Se adelanta solucionar problemas inmediatos
	Resiliencia ética detalles de cómo actuar en situaciones inesperadas o para enfrentar los obstáculos en situaciones no ideales (Ozmusul, 2017)	Pensamiento crítico Combinación de todos los pilares, analizar críticamente las causas y responsabilidades de la adversidad que sufre (Melillo A., 2003)	Argumenta con congruencia y coherencia Acepta sugerencias
		Moralidad Dar sentido trascendente a las actuaciones, dando y deseando a otros el bien propio	Expresa valores en la conversación

Nota. Elaboración propia.

Tabla 64*Tabla de especificaciones para Guía de Revisión Documental*

Categoría / definición	Subcategoría / definición	Indicador/ definición	Documentos a revisar
Resiliencia organizacional <i>La resiliencia organizacional es la mezcla de capacidades, características y habilidades que posee una organización para adentrarse a las turbulencias cotidianas o no, sobrellevarlas y adecuarse en el contexto en el que se desarrolla, cambiante de manera constante, con el propósito del logro de objetivos, supervivencia y progreso.</i>	Estática	Monitoreo continuo <i>Monitorear procesos, comunicación y acciones</i>	Se solicitan todos los documentos que evidencien cada uno de los indicadores de la resiliencia organizacional
	Se basa principalmente en la preparación y las medidas preventivas para minimizar las amenazas en términos de probabilidad de ocurrencia e impacto potencial		Habilidad de anticipación <i>Capacidad de prever un efecto no deseado incontrolado</i> Redundancia <i>Duplicación de componentes críticos (seguridad, producción) para aumentar su confiabilidad</i> Simulación <i>Simulación para predecir posibles escenarios futuros y evaluar efectividad de los enfoques propuestos</i>
Mzid et al., 2019; Quiñonez y Prado-Solís, 2017; Ruiz-Martin et al., 2018		Vulnerabilidad inicial <i>Estado de exposición a la posibilidad de ser atacadas o dañadas</i> Enfoque en aspectos menores <i>Subestimación del intercambio de información y comunicación, que pueden ser señales de advertencia</i> Aprender de los errores	

Tabla 65*Tabla de especificaciones para Guía de Revisión Documental*

Categoría / definición	Subcategoría / definición	Indicador/ definición	Documentos a revisar
	Dinámica Se centra en la gestión eficaz de accidentes y eventos imprevistos para acortar secuelas desfavorables y maximizar la velocidad de recuperación	Comunicación interna Responder oportunamente, reaccionar y reconfigurar después de eventos inesperados y accidentes. capacidad para difundir información rápidamente dentro de las empresas va de la mano con la capacidad de Habilidad de improvisación Capacidad de reconfigurar espontáneamente los recursos existentes para construir nuevas capacidades operativas para abordar situaciones ambientales urgentes, impredecibles y novedosas.	¿Cómo es la comunicación de usted a los empleados y viceversa? ¿existen evidencias de la comunicación? Ante una situación difícil ¿Cómo la soluciona? ¿qué recursos utiliza? ¿Quiénes le apoyan? ¿Cómo es la toma de decisiones?

Nota. Elaboración propia con base en (Annarelli, et al., 2020).

Tabla 66*Formato para presentación formal en la empresa***Sección 1. Presentación con Sujeto de Estudio**

 Guía para primer acercamiento con Propietario del Hotel _____

Esta entrevista forma parte de un proyecto de investigación de la tesis doctoral cuyo título es: "La resiliencia organizacional y el liderazgo en Mipymes del sector hotelero en Villaflores". El objetivo que se busca es: analizar las cualidades de la resiliencia organizacional y el liderazgo que distinguen a las mipymes hoteleras en Villaflores, Chiapas, como elementos determinantes de su supervivencia.

Datos generales

Nombre

Profesión

Puesto

No. Empleados

Edad

Antigüedad

Otros negocios

Nota. Elaboración propia.

*Formato para autorización formal de realización de entrevista***Tabla 672***Sección 2. Permiso para Entrevista*

Autorización de información del representante del Hotel

Por medio de la presente, yo _____, en mi carácter de _____ hago constar que la C. María del Carmen Chávez Rodríguez, estudiante del Doctorado en Estudios Económico Administrativos, me ha realizado una entrevista en las instalaciones del Hotel _____.

La información proporcionada en esta entrevista se relaciona a las actividades propias del hotel, ésta se utilizará únicamente para propósitos académicos y científicos. Se procurará en todo momento que los datos personales y los relacionados a la confidencialidad de la empresa serán protegidos por parte del investigador; por lo que autorizo el uso de la información proporcionada satisfaciendo el objetivo por el cual se facilitó y para fines de su publicación total o parcial. La información que se proporciona en esta entrevista, se respalda con fotografías y grabaciones.

Nombre y firma

Nota. Elaboración propia

Tabla 68*Guía para la realización de la entrevista***Sección 3. Guía de entrevista semiestructurada**

Guía de Entrevista para los dueños de la empresa

Esta entrevista forma parte de un proyecto de investigación de la tesis doctoral cuyo título es: "La resiliencia organizacional y el liderazgo en Mipymes del sector hotelero en Villaflores". El objetivo que se busca es: analizar las cualidades de la resiliencia organizacional y el liderazgo que distinguen a las mipymes hoteleras en Villaflores, Chiapas, como elementos determinantes de su supervivencia.

Preguntas

¿cómo controla el proceso de hospedaje?

¿cómo maneja el proceso de comunicación?

¿lleva controles de esas actividades?

¿Cómo es el seguimiento?

¿Cómo se anticipa a situaciones problemáticas?

¿Existe algún manual para estar preparado para circunstancias no esperadas?

De las actividades del hotel ¿se lleva control por área?

¿Quién lleva el control?

¿Alguien más?

¿se llevan a cabo simulacros de las posibles situaciones críticas, como consecuencia de lo que se ha vivido?

¿se simula escenas de diferente manera a lo que se hace actualmente para buscar su mejora?

¿considera tener un negocio seguro? ¿Cuáles pueden ser los riesgos de ser frágil?

¿Cuáles son los puntos donde se generan más problemas

¿cómo controla el proceso de hospedaje?

¿cómo maneja el proceso de comunicación?

¿lleva controles de esas actividades?

¿Cómo es el seguimiento?

¿Cómo se anticipa a situaciones problemáticas?

¿Existe algún manual para estar preparado para circunstancias no esperadas?

De las actividades del hotel ¿se lleva control por área?

¿Quién lleva el control?

¿Alguien más?

¿se llevan a cabo simulacros de las posibles situaciones críticas, como consecuencia de lo que se ha vivido?

¿se simula escenas de diferente manera a lo que se hace actualmente para buscar su mejora?

¿considera tener un negocio seguro? ¿Cuáles pueden ser los riesgos de ser frágil?

¿Cuáles son los puntos donde se generan más problemas?

¿Cuáles han sido los problemas más difíciles que ha pasado su empresa?

¿Qué aprendió de esa situación?

¿Cómo es la comunicación de usted a los empleados y viceversa?

¿existen evidencias de la comunicación?

Ante una situación difícil ¿Cómo la soluciona? ¿qué recursos utiliza? ¿Quiénes le apoyan?

¿Cómo es la toma de decisiones?

Tabla 69

Guía para la realización de la entrevista

Sección 3. Guía de entrevista semiestructurada

Guía de Entrevista para los dueños de la empresa
¿Qué decisiones tomó?
¿Cómo tomó el personal su decisión? (si hubo algun conflicto, preguntar ¿Cómo? y ¿por qué?
¿Cómo fue la recuperación de esa situación? ¿De quién recibió ayuda?
¿Cuánto tiempo le llevó en recuperarse de esa situación?
¿Qué lección le dejó a Usted y la empresa?

Nota. Elaboración propia.

Tabla 70

Formato para autorización de observación no participante

Sección 2. Permiso para observación

Autorización de Observación

Por medio de la presente, yo _____, en mi carácter de _____ hago constar que la C. María del Carmen Chávez Rodríguez, estudiante del Doctorado en Estudios Económico Administrativos, ha realizado la observación no participante de las actividades que se desarrollan en las diversas áreas de las instalaciones del Hotel _____.

La información proporcionada en esta observación no participante se relaciona a los movimientos propios del hotel, ésta se utilizará únicamente para propósitos académicos y científicos. Se procurará en todo momento que los datos personales y los relacionados a la confidencialidad de la empresa serán protegidos por parte del investigador; por lo que autorizo el uso de la información proporcionada satisfaciendo el objetivo por el cual se facilitó y para fines de su publicación total o parcial.

Nombre y firma

Nota. Elaboración propia.

Tabla 71

Formato de cédula de observación no participante

Cédula de Observación no participante. Resiliencia Organizacional

Unidad de estudio: Estática

Hotel: Área: Recepción

Fecha de observación: Hora inicio: Hora termino:

Objetivo:

Observaciones: Se solicita previamente la autorización del propietario del establecimiento para la realización de la observación con el compromiso de no alterar las actividades propias del lugar.

Indicadores por observar	SI	NO	Observaciones
MONITOREO CONTINUO			
Proceso de hospedaje			
Elemento por observar			
NORMAS PARA EL PERSONAL			
Fórmulas de cortesía			
Trato amable con los clientes			
Imagen personal cuidada			
Imagen de interés en el cliente			
Prioriza la atención al cliente presencial			
Mantiene nivel físico con el cliente			
Postura corporal del personal			

Tabla 72

Formato de cédula de observación no participante (continuación)

Cédula de Observación no participante. Resiliencia Organizacional

Postura corporal del personal

RELACION PRESENCIAL CON EL CLIENTE

Accesibilidad para el cliente

Se encuentra siempre a la vista del cliente

Da la espalda al cliente

Observación constante de su área y del cliente

Atiende necesidad del cliente sea de su área o no

Rapidez en la atención del cliente presencial

Atiende al cliente aun ocupado con otro huésped

Atiende al cliente aun si está con llamada telefónica

Recibe llamada telefónica y solicita al cliente autorización

Hace llamadas personales mientras atiende al cliente

Situación con personal mantiene tono y vocabulario

Empleado habla con recepcionista previa autorización del cliente

Se disculpa con el cliente por tener que dejar recepción

Ofrece sala de espera gestión mayor a 5 min.

Trato de "usted" a los clientes

ATENCIÓN TELEFÓNICA

Contesta antes del tercer tono

Emplea fórmulas de cortesía

Pregunta datos del cliente para evitar espera innecesaria

Amabilidad con el cliente (tono, capacidad de escucha,

Imagen de interés en el cliente (asiente, responde, anota)

ATENCIÓN DIFERIDA (web, e-mail, correo)

Rapidez de respuesta

Tabla 73

Formato de cédula de observación no participante (continuación)

Cédula de Observación no participante. Resiliencia Organizacional

Utiliza vía más directa para respuesta

SEGUIMIENTO DE ACTIVIDADES

El gerente da seguimiento a las actividades solicitadas

El empleado reporta seguimiento de actividades

HABILIDAD DE ANTICIPACION

El gerente decide acciones anticipándose a situación

Los empleados se anticipan y avisan al gerente

REDUNDANCIA

Control del área

El gerente tiene el control del hotel

El gerente delega a jefes intermedios el control

Duplicidad de control

Existe duplicidad de control en alguna área del hotel

SIMULACIÓN

Se realizan simulacros de situaciones específicas en el hotel

VULNERABILIDAD INICIAL

Medidas de seguridad

PROCESO DE COMUNICACIÓN INTERNA

Medios y canales de obtención de información

El portavoz de la información es el gerente

Los empleados comparten información con el gerente

Barreras de comunicación

La información que emite el gerente lleva emociones

La información que emite el empleado lleva emociones

Existen medidas correctivas y señalamientos por opiniones

Tabla 74

Formato de cédula de observación no participante (continuación)

Cédula de Observación no participante. Resiliencia Organizacional

En los trabajos en equipo hay indiferencia, individualismo

Canales para enviar criterios, opiniones

El canal de información es por reunión informativa y/o oficio

Trabajo en equipo

Existe trabajo en equipo

Participación en la toma de decisiones

Empleados desde su puesto contribuyen al desarrollo

Hay reuniones de trabajo

HABILIDAD DE IMPROVISACIÓN

El gerente hace acciones de improvisación

Los empleados hacen acciones de improvisación

Nota. Elaboración propia.

Tabla 75

Formato de cédula de observación no participante de liderazgo

Cédula de Observación no participante. Liderazgo Resiliente			
Unidad de estudio: liderazgo resiliente			
Hotel:	Área:		
Fecha de observación:	Hora inicio:		
	Hora termino:		
Objetivo:			
Observaciones: Se solicita previamente la autorización del propietario del establecimiento para la realización de la observación con el compromiso de no alterar las actividades propias del lugar.			
Indicadores a observar	si	no	Observaciones
AUTOESTIMA			
Tiene control y fortaleza ante situaciones adversas			
Tiene orden en sus actividades			
Muestra seguridad en la aplicación de estrategias			
INTROSPECCION			
Muestra facilidad al imaginar estrategias de solución			
CREATIVIDAD			
Tiene creatividad en su trabajo			
HUMOR			
muestra estado de ánimo positivo			
INDEPENDENCIA			
Expone autonomía en las acciones			
Trabaja solo o en equipo			
Toma decisiones independientes			

RELACION

el gerente platica con compañeros

El gerente inicia conversaciones

ES abierto al conocer personas

INICIATIVA

Inicia actividades con personal

Realiza actividades, aunque no le corresponden

Se adelanta solucionar problemas inmediatos

PENSAMIENTO CRITICO

Argumenta con congruencia y coherencia

Acepta sugerencias

Expresa valores en la conversación

MORALIDAD

Su actuación es deseando el bien de todos

Nota. Elaboración propia.