



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS

FACULTAD DE CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES

LIDERAZGO RESILIENTE EN UNA UNIVERSIDAD PÚBLICA.

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES

PRESENTA

JESÚS OMAR DE LA GARZA FUENTES

DIRECTOR DE TESIS

DR. AUGUSTO RENATO PÉREZ MAYO

CO-DIRECTOR

DRA. NOHEMÍ ROQUE NIETO

REVISORES:

DR. PABLO GUERRERO SÁNCHEZ

DR. EMMANUEL DANIEL CISNEROS ARIZMENDI

MTRO. MIGUEL ÁNGEL GARCÍA GARNICA

DR. AUGUSTO RENATO PÉREZ MAYO

DRA. NOHEMÍ ROQUE NIETO



Facultad de Contaduría,
Administración e Informática

CUERNAVACA, MORELOS.

MAYO, 2026

Contenido

RESUMEN	4
INTRODUCCIÓN	6
CAPÍTULO I ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN	9
.....	9
1.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	10
1.2 UBICACIÓN DEL PROBLEMA	12
1.3 JUSTIFICACIÓN.	12
1.4 OBJETIVO GENERAL.....	15
1.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	16
1.6 HIPÓTESIS.....	16
1.7 METODOLOGIA	17
POBLACIÓN Y MUESTRA.	18
CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL.	19
2.1 ORGANIZACIÓN UNIVERSITARIA.....	19
2.2. LIDERAZGO	30
2.2.1 TIPOS DE LIDERAZGOS.....	32
2.3. RESILENCIA.....	34
2.3.1 ORGANIZACIÓN RESILIENTE	38
2.3.2. LA EVOLUCIÓN DE LAS DEFINICIONES SOBRE RESILIENCIA	42
2.3.3. DESARROLLO HISTÓRICO DEL CONCEPTO.....	46
2.3.4. LIDERAZGO RESILIENTE	53
CAPITULO III. MARCO TEORICO DE LAS TEORIAS DE LA ORGANIZACION.....	74
3 TIPOS DE LIDERAZGOS.....	77

CAPITULO IV. MARCO METODOLOGICO	82
4.1. TIPO Y CARACTERÍSTICAS DEL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	82
4.2. POBLACIÓN Y MUESTRA.	84
4.2.1. UNIDAD DE ANÁLISIS	85
4.2.2. TAMAÑO DE MUESTRA.....	86
4.3. TÉCNICA DE RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS.....	87
4.3.1. TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	87
4.3.2. TÉCNICA DE ANÁLISIS DE DATOS	88
4.4 INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS.....	89
CAPITULO V. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	96
5.1 ANÁLISIS Y RESULTADOS	96
5.1.1 GRAFICAS	98
5.2. CONCLUSIONES.....	126
5.3 CONTRASTAR LA HIPÓTESIS	131
5.4 RECOMENDACIONES.....	132
BIBLIOGRAFIA.....	134

Resumen

A lo largo de la historia nos hemos encontrado que cíclicamente se repiten **ciclos tanto de prosperidad como de crisis económicas**. Las recientes crisis económicas a nivel mundial han llevado a las organizaciones a cerrar o **reinventarse para sobrevivir**. Sin embargo, también encontramos que las organizaciones no solo sobrevivieron, sino que se recuperaron saliendo de la terrible situación a la que se confrontaron ante las crisis encontrando nuevas oportunidades para el futuro.

Es bien sabido que esta capacidad que algunas organizaciones tuvieron y que permitió su victoria ante la crisis se le denomina resiliencia, que es la capacidad que tienen las personas para recuperarse de situaciones complicadas y seguir avanzando hacia el futuro. Por lo que en este trabajo se estudiará esta capacidad tanto en la organización como en los líderes para hallar factores que mejoren el desempeño de la organización.

Con este estudio se pretende estudiar los tipos de liderazgo, así como los sucesos y acontecimientos a los que se confrontaron las organizaciones en situaciones de crisis como la suscitada por el Covid para tener un entendimiento más claro de los elementos que se ven involucrados en una situación así, ver su impacto y consecuencias.

Teniendo un sustento teórico tanto de la crisis como del concepto de resiliencia se tomarán como caso de estudio empresas que lograron tener más éxito durante la crisis y empresas que no lograron sobrevivir, para posteriormente hallar características del liderazgo que puedan aumentar la capacidad de resiliencia en los líderes y en la organizaciones con el

objetivo de brindar herramientas a los líderes actuales para que manejen de forma eficaz y eficiente las empresas en un mundo complejo y variable como el actual.

En esta tesis se pretenden documentar y analizar encuestas realizadas a directores y jefes de departamento de tres unidades académicas o áreas dentro de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos, con el objetivo de estudiar el tipo de liderazgo y las características resilientes con las que cuentan. De igual forma estudiar las características resilientes con las que cuentan para fortalecerlas y de las cuales carecen para desarrollarlas, por medio de la creación de herramientas que permitan desarrollar un liderazgo resiliente cuya participación en los procesos, objetivos y visión de la Organización contribuya el cumplimiento y éxito de los mismos.

Checar si esto se va a quedar aquí o se va a quitar porque se describe en los objetivos, pero según yo no, porque he visto que si mencionan algo en algunas otra tesis en el apartado de resumen.

Introducción

A lo largo de la historia la humanidad ha confrontado varias ***acontecimientos y crisis***, las cuales la han transformado a lo que hoy conocemos como la ***sociedad moderna***. En la actualidad la pandemia del ***COVID-19*** ha impactado rápida y drásticamente a nivel mundial con niveles altos de mortandad y la afectación de la vida de millones de personas, produciendo un daño económico de largo alcance. Llevándonos a confrontar ciertos desafíos y un conjunto todavía incierto de riesgos.

Esta ***pandemia*** y acontecimientos mundiales tales como la ***guerra entre Rusia y Ucrania, nuevas alianzas entre países, avances tecnológicos y cambios ideológicos*** en un mundo cada vez más ***globalizado*** y en constante transformación, han generado diferentes reacciones frente a lo que habitualmente se dedican a hacer las personas , ya ***sean hábitos laborales, institucionales, de casa***, etc., este tipo de cambios se han manifestado en todas las esferas de la sociedad desde la familia, las pymes y hasta las grandes organizaciones como empresas e instituciones.

Se requiere que los líderes de estas organizaciones miren las ***oportunidades*** en estos tiempos de cambio, donde se requerirá un esfuerzo adicional frente a dichos retos, convirtiendo los problemas y amenazas en oportunidades. Es allí donde entra la tarea del liderazgo resiliente que ***no solo refuerce sino cree nuevos valores, normas, creencias y patrones de comportamiento***. (Cultura organizacional).

Que el liderazgo que dirige en la organización obtenga los resultados esperados a través de la **creación de nuevas oportunidades, promoviendo la participación y haciendo frente a la resistencia** al cambio para el cual muchos no están preparados, haciendo uso elementos muy importantes en un liderazgo resiliente como lo es: **la comunicación de calidad, inteligencia emocional, la empatía, confianza en los equipos de trabajo, aprendizaje virtual, uso de tecnología, entre otros.**

Replanteándose todo, revisando los fundamentos y los principios sociales y económicos. Entre dichos fundamentos podríamos mencionar el de pensar en la economía una ganancia material, sino también de bienestar incluso de felicidad. Si se logra esto, se logrará mayor participación en **la misión, visión y valores.**

Prestar mayor atención en **tecnologías de la información y comunicación**, así como las tecnologías del aprendizaje y conocimiento, de modo que tampoco solo se centre la atención en bienes y servicios, sino también en experiencias orientadas a mejorar la satisfacción y bienestar. De esta forma la organización cuidará la experiencia de sus colaboradores.

Creando propuestas de mejora para un **liderazgo resiliente** efectivo donde **los procesos y controles de la organización** son fortalecidos, enriquecidos y transformados por medio de la **renovación de la mente y el entendimiento, detonando una nueva forma de pensar, con nuevas ideas, que dirijan los esfuerzos a la búsqueda de nuevas oportunidades** que den solución a los trabajos y problemas.

Como es mencionado en muchos artículos y libros, ***el liderazgo*** es una de las piezas claves para el ***éxito o fracaso de una organización***, ya que cuando los líderes son inspiradores y estratégicos, son capaces de ***gestionar los recursos*** sino también ***el talento de los miembros*** de una organización, para lograr ***mejores resultados***.

Un ***liderazgo resiliente*** y de alto impacto se caracteriza; porque son capaces de ***diseñar y coordinar equipos de alto rendimiento, de dirigir, supervisar e impulsar a cada una de las partes del equipo para trabajar en una misma dirección y con los mismos objetivos***, logrando determinar más firmemente el rumbo de la organización

Los líderes de hoy tienen que hacer frente a nuevos problemas y realidades, donde es necesario inspirar, impulsar, coordinar y ser capaz de comunicar la visión y los ideales de la organización, al entender las necesidades y deseos de las personas, al mismo tiempo que fija el objetivo en el éxito de la organización.

Este ***tipo de liderazgo es capaz de identificar y gestionar el talento humano con personas de diferentes habilidades, talentos, capacidades, diversidad tanto en género y edad e incluso a veces diferentes orígenes culturales***. El líder debe desarrollar una fuerte capacidad de comunicación, esforzarse por empatizar y comprender los impulsos que llevan a cada empleado a realizar su función, y gestionar todas las piezas para conseguir que trabajen al unísono y con una motivación hacia el logro.

Los valores de los líderes influyen de manera decisiva en el éxito o el fracaso de nuestras acciones para levantar una organización.

CAPÍTULO I ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN

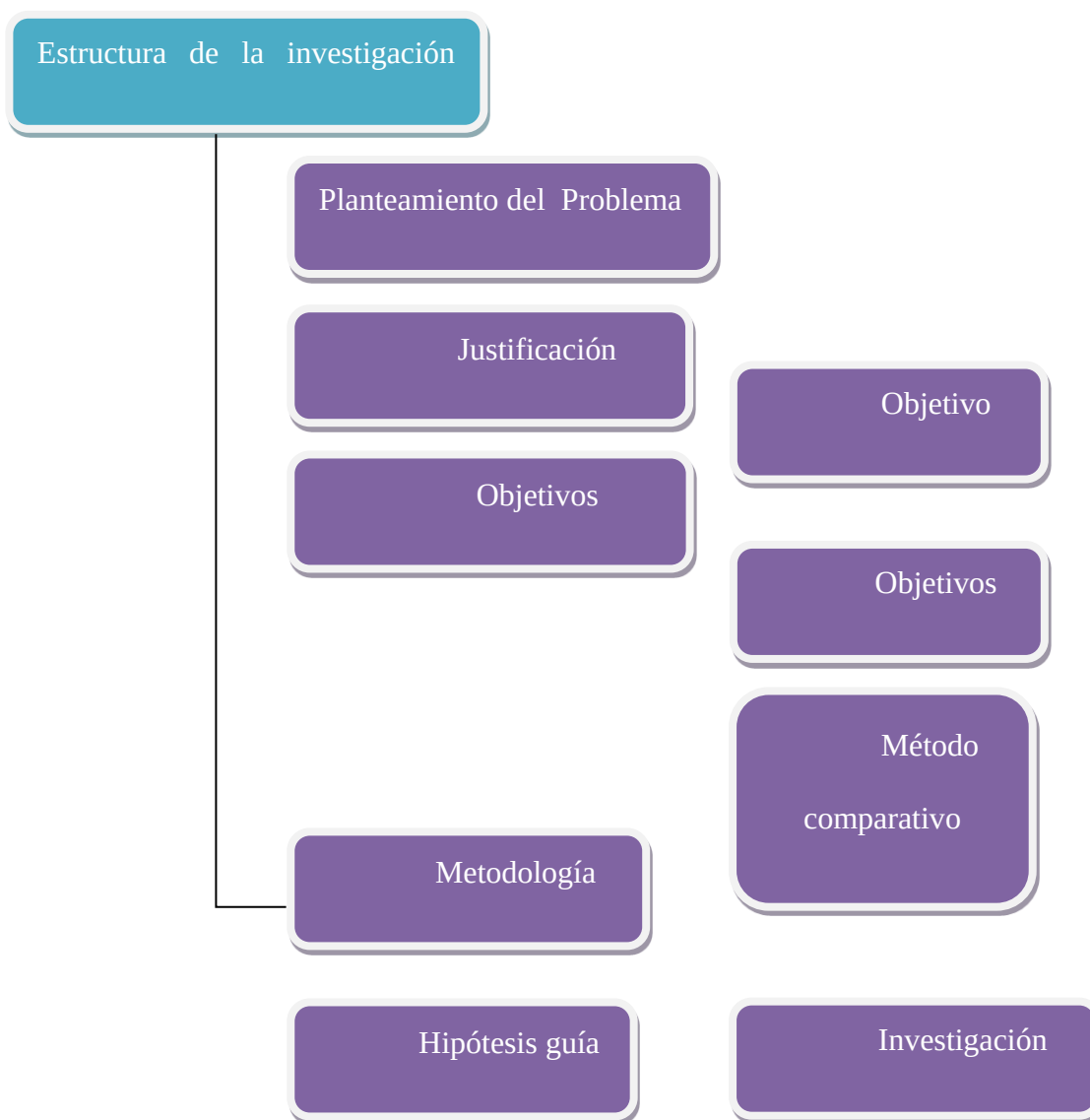


Figura 1. *Estructura de la investigación.*

1.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Hoy en día, el entorno económico, social y tecnológico de las organizaciones es más impredecible, más volátil e incierto que nunca. Ningún país u organización fue inmune a los efectos del Covid-19. Los cambios que se producen en la sociedad y las organizaciones e incluso en los individuos durante una crisis crean una gran incertidumbre.

Muchas organizaciones y empresas se han visto muy afectadas y han tenido que replantearse sus operaciones. A pesar de la grave situación, actualmente se pueden encontrar empresas que se han recuperado de la crisis provocada por el Covid-19 e incluso encontrar nuevas oportunidades de negocio y afianzar su futuro.

Es bien sabido que esta capacidad que algunas organizaciones tuvieron y que permitió su victoria ante la crisis se le denomina resiliencia, que es la capacidad que tienen las personas para recuperarse de situaciones complicadas y seguir avanzando hacia el futuro. Por tanto, es de vital importancia estudiar esta capacidad tanto en la organización como en los líderes para hallar factores que mejoren el desempeño de la organización.

La Universidad Autónoma del Estado de Morelos (UAEM) cuenta con jefes, autoridades y líderes en cada una de sus Direcciones, Departamentos, Facultades y Escuelas, estas autoridades representan dichas Áreas y desempeñan las actividades correspondientes para el funcionamiento de la misma, teniendo a su cargo tanto recursos humanos como materiales. Sin embargo, se desconoce a ciencia cierta si cada una de estas autoridades fungen

solo una función como jefe o también la de un líder que inspire a su equipo en el cumplimiento de las metas y objetivos de la universidad y de ser así cuántos de estos líderes cuentan con un sentido de resiliencia que responda con eficiencia ante los nuevos retos y los constantes cambios en esta nueva era.

Encontramos que existe cierta diferencia ente ser líder y ser jefe:

Liderazgo: “relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten” (Daft, 2006).

Líder: “líder es la persona capaz de ejercer influencia en otros, para dirigirlos y guiarlos efectivamente hacia el logro de objetivos y metas organizacionales” (Gómez, 2008).

Jefe: es toda aquella persona de rango superior que lo único que hace es asignar funciones para gestionar su organización, esperando que toda persona de rango inferior (subordinado) cumpla cabalmente con lo que se le ordena (Hernández, Santo y González, s.f).

Es sumamente importante que toda autoridad se convierta en líderes que asuman esta característica resiliente para enfrentar los diversos desafíos que no solamente requieren de capacidades técnicas, sino que también requieren de aspectos emocionales y sociales, así como el uso de herramientas digitales, que han cambiado la forma de comunicarnos con los equipos de trabajo y que ha modificado las dinámicas laborales. Estos cambios han dado lugar a un nuevo entorno a nivel macroeconómico y a nuevas incertidumbres sobre los fundamentos de las empresas y de la sociedad que los líderes deben anticipar y gestionar.

1.2 UBICACIÓN DEL PROBLEMA

La ubicación del problema a resolver se encuentra dentro de la alta dirección en 3 Unidades Académicas para determinar el tipo de liderazgo existente vs liderazgo resiliente.

1.3 JUSTIFICACIÓN.

Toda organización se encuentra en continuo mejoramiento de su estructura, procesos, capital humano y en general de todos los aspectos que rodean la actividad de las misma con el fin de ser sostenibles a través del tiempo.

La universidad como toda organización busca un continuo mejoramiento de su estructura, procesos, capital humano y en general de todos los aspectos que rodean la actividad de las misma con el fin de ser sostenibles y competitivos a través del tiempo.

Sin embargo, así la universidad u organización esté en continuo mejoramiento interno, existen muchos factores externos que pueden afectar la perdurabilidad de la organización, como las crisis económicas y financieras que pueden presentarse en cualquier momento, y que son poco predecibles. Estas crisis económicas y financieras que se han presentado a través de la historia han mostrado la fragilidad de algunas empresas y la resiliencia de otras, dejando gravemente afectadas a las sociedades que las han vivido, trayendo consigo despidos masivos, reducción de salarios, entre otras cosas.

Por lo que se necesitan de organizaciones sólidas y resilientes que brinden seguridad y estabilidad a los miembros de la organización, requiriendo así de líderes que se anticipen a los hechos, con visión y con capacidades que le permitan guiar y adaptar la organización al entorno actual caracterizado por la incertidumbre y el cambio.

El ***papel del liderazgo*** juega un papel trascendental dentro del cumplimiento de los objetivos de la organización, por lo tanto, el comportamiento del liderazgo tiene efecto sobre el nivel de resiliencia en los trabajadores, y dicho efecto se verá reflejado en el ***clima organizacional***. Para poder validar el liderazgo y la resiliencia, es necesario observar cómo el papel del líder influye sobre los subordinados de la organización y que estos sepan cómo se deben afrontar las dificultades que se presentan a diario en la vida laboral. Con lo anterior se pretende alcanzar las metas organizacionales, al mismo tiempo que el clima de trabajo sea cómodo y adecuado para que los trabajadores se sientan motivados al momento de un cambio inesperado, incluso que esos cambios inesperados sean promovidos por la organización misma.

La necesidad de realizar esta investigación surge de observar que tanto los líderes y los trabajadores no muestran una respuesta óptima y en ocasiones hasta negativa ante los cambios que se presentan de manera eventual y mucho menos en cambios drásticos como lo fue la pandemia de Covid-19. De acuerdo con algunos autores, es posible establecer tres clases de reacciones frente a las adversidades 1) reaccionar con vulnerabilidad frente a la situación, 2) permanecer indiferentes, sin ningún tipo de reacción y 3) afrontar correctamente las adversidades, alcanzando una superación adecuada. Éstas últimas son las llamadas personas resilientes.

Es por esto que la resiliencia es un concepto que se desarrollará en este estudio y que se debe tener en cuenta en la organización para que los trabajadores no solo no se resistan a los cambios que necesariamente tendrán que enfrentar, adaptándose al entorno dinámico y turbulento, sino también asuman una ***actitud propositiva e innovadora***. La organización debe intentar motivar a los trabajadores para el desarrollo de sus capacidades de resiliencia en su trabajo, con la intención de que ellos mismos puedan percibir esto como la forma ideal para alcanzar su desarrollo personal encontrándole un nuevo sentido a su labor. Es fundamental identificar las variables de liderazgo que contribuyan positivamente la resiliencia de la organización para que se conviertan en herramientas clave.

Ante las situaciones difíciles que enfrentan hoy en día las organizaciones, el liderazgo resiliente cada vez está teniendo más relevancia y su aplicación ha demostrado ser eficaz para manejar la incertidumbre y lograr superar situaciones de crisis. Este tipo de liderazgo que posee un ser humano tiene la capacidad para recuperarse en las circunstancias más difíciles. ***Ante la constante adversidad que confrontamos en la actualidad, los trabajadores requieren un líder con capacidad de enfrentar desafíos, buena capacidad de comunicación, trabajar en equipo, que influya positivamente e infunda inspiración. Un líder que demuestre fortaleza emocional, valentía, visión clara y que sea capaz de conducir a sus equipos a través de los cambios con coraje y entereza. Líderes que no solo sepan hablar o mandar, sino que prediquen con el ejemplo y transmitan ese espíritu resiliente y visionario, responsables por sus decisiones, con la habilidad de generar confianza y fidelidad a través de un comportamiento íntegro, capaz de reconocer los peligros pero que***

es capaz de aprovechar las oportunidades que se encuentren y motivar a los demás para que también lo hagan.

La presente investigación responde a la necesidad de un liderazgo genuino, resiliente y de alto impacto, que vaya más allá de la toma de decisiones para solamente buscar la permanencia o sobrevivencia de las distintas áreas que integran la universidad, sino que tenga la capacidad de ver hacia el futuro y prever nuevos acontecimientos y panoramas que pudieran presentarse, tales como los ya mencionados como el COVID-19, la guerra entre Rusia y Ucrania, nuevas alianzas entre países, los avances tecnológicos y los cambios ideológicos en un mundo cada vez más globalizado. NUEVO: UN ORGANISMO EN CONSTANTE ADAPTACION Y TRANSFORMACION, NO SOLO EN UN ASPECTO SINO EN DIFERENTES CAMPOS, AMBIENTES,

1.4 OBJETIVO GENERAL

Describir y analizar el tipo de liderazgo existente que favorezcan la capacidad de resiliencia en tres unidades académicas de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos, para la construcción de un modelo de liderazgo resiliente.

Identificar los aspectos asociados con el liderazgo que favorecen la capacidad de resiliencia de la organización y de los individuos en las distintas departamentos, áreas, escuelas y Facultades de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos.

1.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Describir el tipo de liderazgo existente en tres Unidades Académicas de la UAEM (Universidad Autónoma del Estado de Morelos).

Analizar los aspectos que favorezcan el liderazgo resiliente en tres Unidades Académicas de la UAEM (Universidad Autónoma del Estado de Morelos).

Construcción de un modelo de liderazgo resiliente para la UAEM Universidad Autónoma del Estado de Morelos. (Modelo o Estudio)

1.6 HIPÓTESIS

Hi: Si describimos el tipo de liderazgo resiliente organizacional existente en tres escuelas de la UAEM (Universidad Autónoma del Estado de Morelos) entonces podremos proponer un modelo de liderazgo resiliente organizacional.

Ho: Si no describimos el tipo de liderazgo resiliente organizacional existente en tres escuelas de la UAEM (Universidad Autónoma del Estado de Morelos) entonces no podremos proponer un modelo de liderazgo resiliente organizacional.

Hi: Si se Analiza los aspectos que favorezcan el liderazgo resiliente organizacional en tres escuelas de la UAEM (Universidad Autónoma del Estado de Morelos), podremos hacer una propuesta de mejora.

Ho: Si no se Analiza los aspectos que favorezcan el liderazgo resiliente en tres escuelas de la UAEM (Universidad Autónoma del Estado de Morelos), no podremos hacer una propuesta de mejora.

1.7 METODOLOGIA

Tipo de Investigación

Para el tema de estudio, se ha aplicado una Investigación:

Secuencia Temporal:

Transversal: ya que se aplicará para observar los cambios ocurridos en los fenómenos, individuos o grupos durante un momento concreto.

Propósito:

Aplicada: se buscarán estrategias que puedan emplearse en el abordaje de un problema específico.

Nivel de Profundidad:

Descriptiva: describir las características de la realidad a estudiar con el fin de comprenderla de manera más exacta. (vi en un estudio de gestión de talento humano que es experimental)

Explicativa: establecer relaciones de causa y efecto que permitan hacer generalizaciones que puedan entenderse a realidades similares.

Tipos de datos Empleados:

Cuantitativo: Medir los fenómenos, análisis de causa y efecto.

Grado De Manipulación De Variables:

Experimental: Descripción y explicación de los fenómenos sin propiciar cambios intencionales. (vi en un estudio de gestión de talento humano que es experimental)

Medios Para Obtener Los Datos:

Documental: Buscando en fuentes diferentes de información. (vi en un estudio de gestión de talento humano que es experimental)

De Campo: Se acudirá al lugar de los hechos.

Según en el Tiempo en que se Efectúa:

Síncrona: Se estudiará durante un periodo corto de tiempo.

Según Tipo de Inferencia:

Hipotético Deductivo: Extraer conclusiones validas particulares a partir de una premisa o hipótesis general.

Estadístico: Comprobar hipótesis o establecer relaciones de causalidad.

POBLACIÓN Y MUESTRA.

La Población Objetivo para la investigación es la alta dirección, directores y secretarios, sexo indistinto, muestra por conveniencia en las Unidades Académicas y Direcciones seleccionadas: Preparatoria No2 “Prof. Antonio L. Mora del Castillo , Escuela Preparatoria Comunitaria de Tres María y Centro de Lenguas Extranjeras (CELE) cuyas respuestas serán recopiladas y estudiadas.

El instrumento a usar será el cuestionario de valedka, Kouzes y Posner y el emparrillado de mouton.

Variables De Estudio

Variable independiente: liderazgo.

Variable dependiente: resiliente.

CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL.

Para comprender mejor este tema, se definirán los términos a utilizar los cuales son 4.

2.1. Organización Universitaria

2.2. Liderazgo

2.3. Resiliencia

2.4. Liderazgo Resiliente

2.1 ORGANIZACIÓN UNIVERSITARIA

La Universidad se organiza por Escuelas, Facultades y Centros. Las Unidades Académicas referidas en el párrafo anterior se podrán agrupar en Institutos y llegar a tener adscritas Subsedes Académicas. Las Unidades Académicas son la base de la representación en el Consejo Universitario y en los Consejos Técnicos de la Universidad.

(Estatuto Universitario UAEM, 2021, p. 11)

ORGANIZACIÓN UNIVERSITARIA:

Si bien existieron organizaciones que se asimilaban a las funciones de las primeras universidades, podemos decir que a partir de la Edad Media surgieron las instituciones, entendidas como **Universidades**, en las cuales se preparaban científicamente y técnicamente a sus discípulos para el ejercicio de las diversas profesiones intelectuales y que otorgaban a sus egresados títulos y/o grados académicos.

Para ese entonces según **Aquiles Gay**¹ " En la Edad media la palabra **universitas** se aplicaba a la totalidad de personas agrupadas en torno a intereses comunes, que orientaban sus actividades hacia el logro de determinados objetivos o fines; los componentes de estos grupos o corporaciones estaban vinculados entre sí porque ejercían el mismo oficio o la misma actividad y los unía la voluntad de proteger y defender solidariamente sus intereses. Es decir, se llamaba universitas al conjunto total de personas agrupadas que se dedicaban a una misma actividad u oficio; en otras palabras, las universidades eran corporaciones de artes y oficios surgidas de la división del trabajo. "

Es por ello que el estudio de la división del trabajo en la universidad como organización y los diferentes mecanismos que ordenan y viabilizan sus funcionamientos debe ser de interés para aquellos involucrados en la gestión universitaria.

Sociedad disciplina y área que se está interviniendo

ESTRUCTURA DE LA UNIVERSIDAD COMO ORGANIZACIÓN.

Como organización la universidad tiene tres fines fundamentales: El desarrollo de la enseñanza, la investigación y la extensión y por ende en ella se realizan actividades acordes a esos fines. Si tomamos aisladamente cada una de esas actividades para alguna disciplina, podríamos considerar que ellas son posibles de realizar en forma independiente sin requerir ninguna estructura que la contenga.

Cuando las especialidades que se desarrollan en una universidad comienzan a crecer en cantidad y en sus propios conocimientos, comienza a surgir la necesidad de darle a la actividad una cierta organización.

La historia de la universidad ha tenido como una de sus características el permanente crecimiento de las distintas disciplinas que en ella se desarrollan lo que trajo aparejado una necesaria coexistencia y vinculación entre las tres actividades como así también entre las propias disciplinas, lo que ha traído aparejado una permanente adecuación de los mecanismos que ordenan esa coexistencia y vinculación. **Ricardo Campa² dice:** “La transformación de la Universitas scholarium en la Universitas studiorum, que en 1797 será sancionada oficialmente como institución pública al servicio de la investigación de la profesionalidad, comporta la inexorable declinación de ese principio de la autodirección promovido y realizado por los estudiantes”.

Es por ello que este permanente desarrollo hizo cada vez más compleja esa interrelación entre actividades y disciplinas que llevó a la universidad como organización a requerir una división del trabajo en tareas definidas y la coordinación entre ellas, lo cual generó una nueva actividad que es intrínseca a la organización, la gestión.

Esto llevó a la universidad a tener su propia estructura. Para **Henry Mintzberg³** “La estructura de la organización puede definirse simplemente como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas consiguiendo luego la coordinación de las mismas”.

(González, M. L., Codagnone, T., Efrón, M. H., & Vega, R. I. (2005). La organización universitaria, p.107,108)

La Universidad Como Institución

Por institución entendemos algo indispensable para la vida social y de necesaria y prolongada vigencia histórica, que funciona según sus propias leyes y no depende ni puede depender de caprichos individuales.

La Edad Media fue prolífica en la generación de instituciones subsistentes hasta nuestros días, como los reinos constitucionales hereditarios, el parlamento, el juicio por jurado y la universidades: la universidad.¹⁴

Significado Del Término Universitas

Universitas es un término latino derivado de unus, la unidad, y de verito que conlleva el sentido de volver. Conjugados estos elementos semánticos, universitas significó la unidad de cosas diversas o unidad en la diversidad, y también la unidad de personas congregadas, por ejemplo, en un gremio social, a veces conocido, en épocas posteriores al latín clásico, con diversos matices, como corpus, collegium, communio, societas o consortium, sin que en ninguno de estos casos la unidad significara uniformidad. A fines del siglo XII aún se hablaba de la congregación de los maestros de París o consortium magistrorum parisientium.¹⁵

El Sentido Institucional y Entitativo Del Término Universitas

Considerado su ser como cuerpo, con su esencia, su forma, sus elementos constitutivos y sus leyes, la universitas como institución se denomina también entidad, voz expresiva de la convergente unidad ontológica. De donde la importancia de la coherencia institucional en la vida de las universidades, cualquiera sea el aspecto bajo el cual la unidad se conciba y se dé.

Las condensaciones universitarias medievales encontraron en la agremiación asociativa el medio adecuado para manifestar su carácter de entidades institucionales y sociales, y así proteger el embrión de vida dedicada a la academia. Las universitates – constituidas en personas morales– fueron, dentro de la textura ciudadana, una dimensión política nueva cuyos estatutos corporativos y más tarde sus símbolos visibles y escudos, les permitieron demostrar y ejercer sus actos autónomos internos e identificarse institucionalmente como el studium –la cátedra– o gran tercera fuerza de derechos y deberes frente al imperium –el trono– o poder político y al sacerdotium –el ara– o poder eclesiástico, de los cuales dos últimos poderes la universidades supieron defenderse cuando les fue menester batallar.

El Sentido Sociológico O Corporativo De Universitas. El Studium Generale

La asociación corporativa es tendencia y derecho natural del ser humano. Los grupos se han integrado en torno a variados afectos comunes, como el trabajo.

En Roma, desde muy remota antigüedad y en armonía con tradiciones etruscas, existieron asociaciones de trabajadores. Plutarco, en su Vida de Numa, segundo rey legendario de Roma (714-671 a.C.), dice:

En todas las instituciones creadas por Numa, es de admirar la distribución de la multitud según las diversas artes y profesiones. Aunque pareciese que la ciudad formaba un solo cuerpo de romanos y sabinos, ella estaba, por el contrario, dividida, sin haber sido posible reducirla a un cuerpo único ni hacer desaparecer las hostilidades, mientras los unos siguieran mirando como extranjeros a los otros, de donde se originaban disputas y discordias implacables. Numa, considerando que los cuerpos más reacios por naturaleza llegan a mezclarse y a unirse fácilmente cuando están reducidos a pequeños fragmentos, resolvió fraccionar la multitud en grupos, estableciendo las diferencias no de estirpe sino de intereses, para que esa primera y grande distinción de razas desapareciera absorbida por otras menores. Este plan lo puso en práctica según las artes y oficios, del modo siguiente: músicos, plateros, constructores y herreros, tintoreros, zapateros, curtidores, caldereros y alfareros.¹⁸

La atadura natural de los gremios transitaría por muchas vicisitudes, a veces políticas y de aprovechada demagogia, pero triunfó sobre los atropellos y abusos externos cuando el derecho de los romanos acogió a cada grupo con el nombre de collegium o totalidad de las personas constituidas en entidad jurídica para ejercer actos como poseer y contratar. Los miembros individuales en cierta manera desaparecerían dentro del collegium o corporación, a diferencia de la societas que conservaba el sentido de individualidad institucional, a pesar de haber fenecido los miembros de su original conformación.¹

Cualquiera hubiera sido el concepto de la libertad asociativa en el siglo XII, o más o menos precisa la interpretación del hombre medieval sobre los conceptos jurídicos de Roma, las corporaciones se agregaron o incrementaron de manera espontánea. Para

definirse usaron, según la utilidad o necesidad, el léxico jurídico del derecho romano u otra terminología afín o equivalente, como de hecho aconteció cuando en el decurso de esos tiempos adoptaron o labraron términos para designar formas emergentes o estados de vida social, al ritmo de los desarrollos políticos, económicos, culturales y urbanísticos medievales.

Desde el siglo VIII a.C. venían imponiéndose diversas denominaciones o clasificaciones ciudadanas: los bellatores o guerreros, los oratores o personas dadas la oración y los laboratores o gentes del campo, o los monjes de vida conventual o canónica, los clérigos o predicadores de la vita apostolica, y los laicos. Estos grupos convivían más o menos cruzados con otras distribuciones sociológicas de diversos criterios: los conjugati por haber contraído matrimonio y formado una familia, los continenti o célibes, monjes o laicos, y los predicadores de la palabra divina. Al vuelco urbanístico, económico y comercial, y porque el dinero y la ganancia movían nuevas apetencias y creaban prestigio, nace la costumbre social de distinguir entre los mercaderes, los artesanos y los trabajadores y, no podía faltar, entre pobres y ricos. En el renacimiento cultural del siglo XII, el estamento intelectual de monjes o laicos incorporados a la emergente filiación del studium, fue acogido bajo el denominativo de auctoristae, distinción reconocida al theologus, al decretista o al logicus, en virtud de la respectiva autoridad intelectual teológica, jurídica o didáctica de las artes liberales. Historiadores de hoy denominan “protohumanistas” a los auctoristae de esas épocas.²

Por su naturaleza institucional, sociológica y corporativa, desde su nacimiento la universitas fue y sigue siendo piedra clave de la formación ciudadana y del moderno concepto del bien público.

¿Studium O Universitas?

La expresión studium generale antecedió a la palabra universitas, pero también alusiva al collegium, colectividad, gremio o entidad corporativa intelectual de los siglos XII y XIII. Studium, porque esta palabra conlleva los sentidos de afición, devoción y dedicación apasionada al ejercicio de las letras;²¹ y generale porque las personas entregadas en unión anímica y psicológica a tan ardua y elevada labor, procedían de varias naciones o nacionalidades.²² El carácter institucional de studium generale fue primero reconocido, en Bolonia, a las asociaciones de estudiantes y después, en París, al conjunto de profesores y escolares. Este reconocimiento facultaba para conceder el ius ubique docendi o derecho de enseñar en todas partes. De lo contrario, era un studium particulare por la procedencia gentilicia de las personas, o un studium respectu regni si el reconocimiento de la institución y de los títulos derivaba de las autoridades civiles locales, no del pontificado.²³

Con delicia añeja, graciosa y sabia, Alfonso X en Las Siete Partidas explica así esta diferencia:

Estudio es ayuntamiento de maestros et escolares que es fecho en algunt logar con voluntad et con entendimiento de aprender los saberes: et son dos maneras del; la una es á que dicen estudio general (...) et este estudio debe ser establecido por mandato de Papa, ó emperador ó de rey. La segunda manera es á que dicen estudio particular, que quier tanto decir como quando algunt maestro amuestra en alguna villa apartadamente á pocos escolares; et tal estudio como este puede mandar facer prelado ó concejo de algunt logar.²⁴

En cambio, la palabra *universitas*, propia del léxico social y jurídico, es un tanto posterior para designar en primera y exclusiva instancia, al grupo apasionado por el saber.²⁵ La expresión latina *universitas vestra*, usada, por ejemplo, en carta remitida a un grupo de personas, indica el destinatario colectivo de la misiva: todos ustedes o, con sentido más preciso, un grupo cohesionado en entidad jurídica. Dicho sea de paso, el derecho romano se refería a entidades o unidades jurídicas de personas, con el término *collegium*.²

Uno de los méritos del historiador moderno de la universidad –dice Verger–, ha sido analizar las condensaciones corporativas universitarias a la luz de las varias formas adoptadas por las asociaciones urbanas de esa época, hasta llegar a ser la *universitas* de los apasionados por el saber de modo conspicuo y respetable.²⁷

La conocida expresión *universitas magistrorum et scholarium*, que data de 1229, denotó sin ambages a un grupo sociológico determinado. Conjunto de personas aglutinadas en torno al oficio del saber.²⁸ Pocos años antes (1219) se hablaba de *Doctorum et discipulorum universitas* y, en 1221, con orgullo y conciencia plena de grupo, maestros y estudiantes de la ciudad se referían a sí mismos con satisfacción y apoteosis: Nosotro, la universidad de maestros y estudiantes residentes en París: *Nos universitas magistrorum et scholarium Parisius conmorantium*.²

Mas desde temprano momento (1210-1213), los interesados en enseñar –quienes saben– y por aprender –quienes sabrán–, se sentían muy orondos de ser conocidos y darse a conocer no al modo de un gremio cualquiera, sino como la *universitas* por excelencia.³ Esto lo consiguieron pese a conflictos con el Obispo y el Canciller de París, quien lo era de la Universidad. Uno de esos cancilleres, Philippe de Greve (1218-1236), juzgó lesiva para los estudios la organización corporativa bajo el título de *universitas*: Antes, cuando los

maestros enseñaban por su cuenta y el nombre de universidad era desconocido, las lecciones y las discusiones eran frecuentes; había celo por el estudio. Pero ahora, cuando estáis unidos para formar una universidad, se han enrarecido las lecciones; todo se hace con premura y el tiempo requerido para el estudio se echa a perder en asambleas y discusiones. Mientras los mayores debaten en sus encuentros y decretan estatutos, los jóvenes urden planes y acuerdan travesuras nocturnas.

Como diciéndole a la universitas, os dañó la organización.³¹ El Canciller aludía al año 1215, cuando el legado papal Roberto de Courçon emitió el primer estatuto orgánico de la universitas parisiense.

Dos años luego, en 1238, a consecuencia de pugnas callejeras entre quienes estudiaban y estaban orgullosos de hacerlo, y la policía real, el grupo de los clérigos se alejó de París: universitas clericorum deseruit Parisiis para sentar los reales de la institución afianzada en el Campo Latino.³²

De nuevo es claro aquí el sentido sociológico corporativo del término universitas: todos ellos. Universidad que en abril 13 del mismo año de 1231 había sido reconocida como entidad jurídica y académica por la bula Parens Scientiarum del papa Gregorio IX.³³

Tres decenios después (1261) apareció en la historia, como nombre concreto, la expresión Universitas Parisiensis, la Universidad de París, más próximo al sentido moderno institucional, entitativo, local y complejo de la palabra universidad como hoy se la estila. En este uso nominal, Oxford se anticipó a París. La expresión universitas Oxoniensis data de 1225.³⁴

Más aún, la corporación, configurada por el talante gremial de la época en torno a los trajines del saber, parece haber absorbido a su favor, en forma exclusiva, el distintivo

específico de universidades, para distinguirla de cualquiera otra corporación o gilda.³⁵ Su nota era la vida intelectual. Esa era la universidad.

Hacia fines del siglo XV el lenguaje común universitario había equilibrado el uso de las palabras *universitas* y *studium* para distinguir entre esos grupos o gremios acogidos a la ciencia como campo de su interés permanente.³ Pero consolidada la institución del saber, de modo espontáneo dominó el uso de la primera expresión. *Studium*, en cambio, pareció transferir su significado al ejercicio académico concreto de la institución-universidad, y a denotar la septiforme distribución de las artes y los estudios pertinentes a la teología, al derecho y a la medicina.³⁷

Antes del desplazamiento de los términos mencionados —*universitas* y *studium*— para significar el todo o la institución y su pasión o el *studium*, hubo una expresión transitoria: las fuentes históricas registran pocas veces la expresión *universitas studii*,³⁸ quizá referida a los contenidos académicos. Esta expresión bien puede indicar el punto de escisión de los dos términos, hasta ese momento sinónimos.

La *universitas studii* contenía en raíz tres formas de la unidad en la diversidad, o tres sentidos encerrados en la palabra *universitas*: el sociológico corporativo; la totalidad de las personas cautivadas por el saber, y la suma de las disciplinas científicas por las cuales esas personas eran atraídas. En consecuencia, el término latino *studens*, estudiante, no significaba la situación social y pasajera como hoy la entendemos, sino la actitud afectiva, estudiosa y entusiasta por el saber. A fin de cuentas, antes del siglo XIV no empezó a usarse la palabra universidad con su digno y absoluto significado. Conforme a Leff, la nota científico-corporativa amparada bajo el derecho consuetudinario; el carácter de *studium generale* para otorgar con mayor o menor amplitud geográfica y jurisdiccional la *licentia*

ubique docendi, de la cual hablaremos en ulterior aparte, y el reconocimiento por la autoridad pontificia o la autoridad civil, constituyen las fuentes de la institucionalidad universitaria: de ser universidad.

Según Thomas Bender, a diferencia de otras guildas –del término inglés guild– o corporaciones, el vigor corporativo e institucional, siempre asido a la inteligencia, le ha hecho posible a la universidad subsistir hasta nuestros tiempos. Y en términos similares, señala Walter Rüegg: la universitas, ...

como comunidad de profesores y aprendices beneficiarios de concretos derechos autónomos para organizarse y determinar sus cursos de estudio, los objetivos de su investigación y el discernimiento de los títulos reconocidos por la sociedad, es sin duda una creación de la Europa medieval, de la Europa de la Cristiandad papal. La universidad es, además, la única institución europea fiel a su estructura y sus misiones y funciones sociales a lo largo de la historia.

La Universidad ESTUDIOS SOBRE SUS ORÍGENES, DINÁMICAS Y
TENDENCIAS Alfonso Borrero Cabal, S.J., p. 30 A 33

2.2. LIDERAZGO

Liderazgo: “relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten” (Daft, 2006).

Líder: “líder es la persona capaz de ejercer influencia en otros, para dirigirlos y guiarlos efectivamente hacia el logro de objetivos y metas organizacionales” (Gómez, 2008).

Jefe: es toda aquella persona de rango superior que lo único que hace es asignar funciones para gestionar su organización, esperando que toda persona de rango inferior (subordinado) cumpla cabalmente con lo que se le ordena (Hernández, Santo y González, s.f).

“Conseguir de las personas una capacidad de empuje y una actitud proactiva que permita canalizar todas las energías creativas de la organización hacia la consecución de un proyecto común” (Gómez, 2008).

“El liderazgo se define como la capacidad de influir sobre otros, pero es posible identificar grandes diferencias en la manera en que se ejerce el liderazgo, pues algunos líderes pueden influir sobre otros según sus cargos, y otros en cambio pueden influir de acuerdo con sus características y actitudes, las cuales generan identificación o entusiasmo en los seguidores” (García, 2011).

“El liderazgo es fundamentalmente un proceso atributivo resultado de un proceso de percepción social, siendo la esencia del mismo el ser percibido como líder por los otros” (Lupano y Castro, 2008).

<https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/8672/NaranjoAgudelo-JorgeAndres-2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

APA Giraldo, D., & Naranjo Agudelo, J. A. (2014). *Liderazgo: Desarrollo del concepto, evolución y tendencias* (Doctoral dissertation, Universidad del Rosario). p.6, 15

2.2.1 TIPOS DE LIDERAZGOS

A continuación, se describirá 10 tipos de liderazgos más comunes reconocidos en las empresas y organizaciones en general:

1.- Liderazgo Transformacional: La mayoría de los teóricos consideran a este tipo de liderazgo el verdadero por las características de éste. Inspiran y entusiasman permanentemente a sus equipos y no necesitan sentirse apoyados por todos los que tienen a cargo, sólo por algunos, los más cercanos. Es una emisión y recepción permanente de sus emociones, por esta razón que las organizaciones buscan complementar con el líder transaccional. Los líderes transaccionales buscan la forma correcta de llevar a cabo una rutina, mientras el líder transformacional siempre está buscando la forma de agregar valor.

2.- Liderazgo Transaccional: Este liderazgo está enfocado al corto plazo y nace cuando los miembros del equipo aceptan el trabajo. El equipo está implícitamente obligado a obedecer las instrucciones que de él emanan. Si el líder considera que algún trabajo está mal realizado, éste se arrogará el derecho a “castigar” a quien no cumpla.

3.- Liderazgo Orientado a la Tarea: Estos líderes son muy buenos para definir el trabajo y roles de cada persona de su equipo. Pueden ordenar estructuras, planificar, organizar y controlar. Se focalizan sólo en que las tareas se cumplan. No piensan mucho en el bienestar del equipo, sólo que las tareas se cumplan a cabalidad.

4.- Liderazgo Natural: Este liderazgo nace de la necesidad, ya que cuando no hay un líder formar, aparece este líder natural de entre los mismos pares de la organización. En parte este líder es democrático ya que las personas que componen la organización lo comienzan a reconocer como líder sin haberlo impuesto por un orden jerárquico. En este tipo

de liderazgo se destacan los valores, por ende, se dice que es una buena forma de liderazgo. La parte negativa es que algunos tienden a creer que el líder natural puede tener menos peso frente a un líder impuesto jerárquicamente.

5.- Liderazgo Orientado a las Personas o a las Relaciones: Es inverso al liderazgo orientado a la tarea, ya que está direccionado hacia las personas, se orientan en organizar, hacer soporte y en desarrollar sus equipos de trabajo. Se fomenta la creatividad del equipo, en empoderar. Es un estilo totalmente participativo.

6.- Liderazgo Laissez-Faire: Este término fue acuñado en Francia y se traduce como “déjalo ser” y se utiliza para describir a los líderes que dejan trabajar a su equipo por su cuenta. Para que esto resulte efectivo, los líderes, deben supervigilar a su equipo y reportar constantemente los avances de éste. También será efectivo cuando los individuos del equipo tienen mucha experiencia e iniciativa propia ya que de otra forma no trabajarían, por ende, no se cumpliría ninguna meta.

7.- Liderazgo Participativo o Democrático: Este tipo de liderazgo, siempre va a considerar el invitar a otros miembros del equipo a tomar decisiones, ayudando a desarrollar habilidades en los demás miembros. Se motiva a trabajar de esta forma ya que los individuos se sienten parte de su futuro e instan a los demás a trabajar. Puede tomar mucho tiempo formar un equipo con este método de liderazgo, pero los resultados son óptimos. Se puede optar por este sistema cuando la calidad importa más que la velocidad de productividad.

8.- Liderazgo Carismático: Estos líderes inspiran mucho entusiasmo y energía a sus equipos, pero tienen la tendencia a creer más en sus propias capacidades que en las de un equipo, lo que puede generar dificultades a la larga ya que la funcionalidad se logra alrededor del líder y no de la organización.

9.- Liderazgo Burocrático: El líder burocrático nunca se va a salir del manual de líder. Siguen las normas establecidas para que los miembros de la organización realicen el trabajo a la perfección. Este estilo de liderazgo es muy positivo cuando hay alto riesgo en el trabajo de los operarios, por ejemplo: cuando se trabaja con sustancias tóxicas, con maquinaria pesada, trabajos en altura. También es muy positivo cuando hay altas sumas de dinero.

10.- Liderazgo Autocrático o Autoritario: En este tipo de liderazgo, el líder tiene el poder de tomar todas las decisiones, tienen el poder absoluto por sobre los individuos de la organización. Las personas que están a su mando no tienen oportunidades de dar su opinión, aunque sean en beneficio de la organización. A muchas personas no les acomoda este tipo de liderazgo ya que se sienten oprimidas y resentidas al ser tratadas de esta manera. A menudo este tipo de liderazgo es efectivo para trabajos sin calificación, obreros, por ejemplo

TIPOS DE LIDERAZGO Y PSICOLOGIA POSITIVA Profesor: Christian Andrés Carvajal Y. Sección ADA 3234

2.3. RESILENCIA

Resiliencia

Del ingl. resilience, y este der. del lat. resiliens, -entis, part. pres. act. de resiliere 'saltar hacia atrás, rebotar', 'replegarse'.

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

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

<https://dle.rae.es/resiliencia?m=form>

Resiliente

resistente /rɪ zɪljənt / adjetivo

[más resistente; más resistente]

1 : capaz de volverse fuerte, saludable o exitoso nuevamente después de que suceda algo malo

- jóvenes *resilientes*
- competidores *resilientes*
- La economía local es notablemente *resistente*.

2 : capaz de volver a su forma original después de ser tirado, estirado, presionado, doblado, etc.

un material *resistente*

resilientemente

adverbio

<https://www.britannica.com/dictionary/resilient>

Resiliencia

La palabra “Resiliencia” deriva de la palabra latina “Resilire”, que significa “saltar hacia atrás” y “retomar”. La resiliencia se entiende como la capacidad de recuperarse, “regresar” del conflicto, del riesgo y el fracaso e incluso después de ello se aspira a un cambio positivo (Rodríguez-Sánchez et al., 2021). Pidgeon y Keye (2014), consideran que la resiliencia ha de probarse durante períodos de crisis, los afectados deben manifestar su capacidad para afrontar tal situación, frente a estos escenarios la resiliencia permitirá la adaptación a cambios estresantes. Muñoz-Silva (2012), al igual que Rodríguez-Sánchez et al. (2021), asocian al término con riesgo, considerando que la resiliencia como tal posee una mención explícita al riesgo, coincidiendo así, aquel que posee la característica resiliente se enfrenta al riesgo y no sucumbe a ello.

De acuerdo con Cossio, Ortega y Padrón (2017), la resiliencia proviene del campo de la física y la ingeniería, y la describen como la capacidad de los metales para recuperar su forma original, luego de ser sometidos a presiones deformadoras. Desde la Sociología y la Economía, la resiliencia es la facultad para enfrentar catástrofes frente a cualquier etiología y lograr recuperarse. Para las Ciencias Sociales, la resiliencia ha sufrido transformaciones desde su constructo terminológico, su primera conceptualización en los años ochenta consideraba que el individuo “nace resiliente”; diez años después la premisa del concepto resiliencia es “aprender”; la resiliencia es el resultado de la interacción del individuo con su ambiente. Por consiguiente, la definición actual asienta que la resiliencia “se construye”.

Al considerar en su definición “construcción” y además “interacción”, se tiene en cuenta que no sería simplemente un fenómeno a nivel individual, sino que se puede identificar grupos resilientes; resiliencia familiar, comunidades con características resilientes, y resiliencia organizacional (Palma, 2016). De allí, la importancia en cómo los grupos resilientes de diferente índole logran un proceso continuo e interactivo entre ellos, y se ajustan a nuevos contextos o situaciones según su entorno (Hedner, Abouzeedan y Kloststen, 2011).

El término resiliencia como tal, se orienta a la acción, a las oportunidades frente a situaciones de estrés. Permite desarrollar habilidades de autoeficacia, apoyo social y bienestar que deben salir a flote, las mismas son cruciales a nivel de individuos y de comunidad; la finalidad es responder de manera asertiva frente a contextos de diversa índole (Hamadeh et al., 2021). Autores como Sánchez y Acosta (2020), destacan a la resiliencia como mediadora, en la búsqueda de aprendizaje tecnológico y competitividad en las organizaciones. En este proceso, la resiliencia permitirá ser catalizador para el desarrollo de las capacidades tecnológicas, siendo un puente para alcanzar condiciones de transformación y sostenibilidad empresarial.

Por su parte, Pérez et al. (2020); Vargas y García (2021); al igual que, Saldarriaga et al. (2022), sostienen que la resiliencia se refiere a la habilidad que tienen los individuos o empresas, de enfrentar el dolor, así como la adversidad, sobreponiéndose y adaptándose exitosamente a los escenarios difíciles que se les puedan presentar; por lo tanto, al estudiar la resiliencia se analizan qué cualidades están presentes que les hace capaz de afrontar

situaciones adversas o traumáticas desde la implementación de estrategias positivas que les lleva a sentirse en bienestar, como también con qué se relacionan estas destrezas y cómo se pueden promocionar.

Autores como, Rogel y Urquizo (2019), incluso consideran que una organización no es la misma después de lograr resiliencia, dado que ha logrado fortalecer y aumentar sus capacidades para predecir los factores de índole externos e internos que las afectan y que en muchos casos escapan de su gobernabilidad. Manfield y Newey (2018), destacan que cada empresa precisa una respuesta frente a una amenaza específica a fin de lograr aprendizaje, desarrollar capacidad y volverse cada vez más resilientes.

Por lo cual, resiliencia se asocia a la premisa de aprender a construir un nuevo estado situacional. Inicialmente, se demuestra en la capacidad de responder ante una eventual situación de incertidumbre y de riesgo, cuando se pasa de esta etapa es cuando se va generando de manera estratégica el conocimiento del entorno, y es donde el individuo o grupos logran interactuar con su ambiente.

2.3.1 ORGANIZACIÓN RESILIENTE

Desde el punto de vista de una Organización Resiliente, Medina (2012) destaca que este tipo de organizaciones cuentan con el potencial suficiente a fin de garantizar supervivencia a largo plazo, poseen un conjunto de capacidades orientadas a realizar acciones de manera firme frente a una condición específica y de transformación. Así

también, García-Contreras, Valle-Cruz y Canales-García (2021) manifiesta que frente a este tipo de organizaciones lo estratégico es responder y adaptarse a los cambios del entorno, donde intervienen factores de índole tecnológico, económico, social y político, por nombrar algunos, a fin de lograr mantenerse y consolidarse en el tiempo. En efecto, durante los últimos años se han desarrollado teorías que exponen a la relación de organizaciones con su entorno.

De acuerdo a lo señalado, tal es el caso del aporte realizado por Williamson a la firma o empresa y los costos de transacción; en la misma línea Jensen y Meckling, con respecto a la agencia de la empresa; Meyer y Rowan y su aporte hacia el nuevo institucionalismo organizacional; Hannan y Freeman y la teoría de la ecología organizacional; la teoría de dependencia de recursos de Pfeffer y Salancik; y el modelo de contingencia de Lawrence y Lorsch (García-Contreras et al., 2021).

Las organizaciones a nivel general en su intento de mantenerse, han logrado establecer procesos de adaptación en su gestión y respuestas frente al entorno; no obstante, existe cierta disconformidad en cuanto a la capacidad de adaptarse, sobre todo, para las empresas de menor tamaño, las cuales se ven impactadas de manera más severa a situaciones de crisis, debido a debilidades en la gestión, informalidad, escasez de recursos, falta de apoyo gubernamental, incapacidad financiera y tecnológica, competencia desleal, así como dependencia de otras empresas.

Tales aspectos son latentes en mayor medida frente a situaciones disruptivas como el caso del evento ocasionado por el virus SARS COV-2, la cual su propagación a nivel global ha logrado impactar en las economías, las mismas que hoy en día enfrentan un cierre de fronteras e interrupción a nivel de los suministros; provocando dificultad en el funcionamiento de un número significativo de empresas y por ende en los niveles de desempeño (Chimucheka y Mandipaka, 2015; Bartik et al., 2020; García-Contreras et al., 2021). De acuerdo a lo descrito, se hace énfasis a lo señalado por García-Contreras et al. (2021) quienes comparan a las organizaciones con las especies; considerando que sobreviven aquellas que logran adaptarse; se trata de brindar respuestas a contingencias que surgen del entorno, desarrollar y fortalecer capacidades, como la resiliencia a nivel organizacional, la cual permite reducir incertidumbre, así como sobrevivir a largo plazo.

Sumado a ello, Schepers, Vandekerkhof y Dillen (2021) toman como referencia contextos como por ejemplo la crisis de la Covid-19, identifican el “ciclo interactivo de desafío-reacción-aprendizaje”. Los desafíos, desde el punto de vista del crecimiento empresarial; las reacciones, frentes a los diferentes ámbitos; y el aprendizaje, que se puede obtener durante la adversidad/crisis. De las etapas del ciclo descrito, cabe señalar, a la reacción, como la respuesta que requieren las empresas, la misma dependerá de sus perspectivas a largo plazo, del desarrollo de capacidades operativas y dinámicas. Las capacidades operativas, hacen énfasis a las rutinas organizacionales, las mismas que permiten estabilidad; por otra parte, las capacidades dinámicas, permiten a las organizaciones adaptarse y cambiar; ambas habilidades generan sinergia en un ambiente competitivo.

Claramente frente a un factor exógeno como la crisis de la Covid-19, las capacidades mencionadas pueden ser fortalezas a nivel organizacional a fin de responder a su adaptabilidad y progreso. Al aporte definido por los autores Schepers et al. (2021), se suma el término homeostasis; es decir, el efecto de rebotar e ir hacia adelante, lo que implica alcanzar sostenibilidad y crecimiento. No obstante, se tiene en cuenta que frente a factores externos existen desafíos específicos para las organizaciones, no es lo mismo considerar las estrategias en lecciones anteriores aprendidas, frente a una situación actual. De allí, la frase empleada por Mason (2020): “Es imposible ir a nuevas batallas con lecciones o armas antiguas”.

En ese sentido, los periodos de crisis generan desestabilización organizacional; tanto por factores exógenos, producto del contexto; como por agentes endógenos, provocando desequilibrios. La resiliencia funciona con mayor eficacia al interior de la organización, debido al control que ejerce y la capacidad de decisiones, por ello la importancia del enfoque a nivel interno, dado que existe una mayor gobernabilidad para modificar comportamientos e instaurar transformaciones volviéndolas más dinámicas y positivas (Rogel y Urquizo, 2019).

Resiliencia a nivel organizacional para Sanchis y Poler (2013), es la capacidad empresarial para contrarrestar efectos de las disrupciones en caso que acontezcan y/o prevenirlas antes de su ocurrencia. Piñero y Romero (2011), indican que el concepto de resiliencia aplicada a las empresas ha ganado aceptación en los últimos años, y es la capacidad necesaria para garantizar supervivencia, renovarse, reorganizarse y aprovechar

los ambientes como la incertidumbre y la inestabilidad del entorno, así como la oportunidad para innovar, de tal modo que la organización pueda ganar o defender la ventaja competitiva.

Pérez, I. T. S., Intriago, J. O. V., Villamil, K. V. S., & Meza, A. K. T. (2021). Pensamiento sistémico para el desarrollo de la resiliencia universitaria. *Revista EDUCARE-UPEL-IPB-Segunda Nueva Etapa 2.0*, 25(2), 60-82

2.3.2. LA EVOLUCIÓN DE LAS DEFINICIONES SOBRE RESILIENCIA

El enfoque de la Resiliencia surge a partir de los esfuerzos por entender las causas de la Psicopatología; estos estudios demostraron que existía un grupo de infantes que no desarrollaban problemas psicológicos a pesar de las predicciones de los investigadores e investigadoras (Masten, 2001; Grotberg, 1999).

El primer paso fue asumir que estos niños y niñas se adaptaban positivamente debido a que eran “invulnerables” (Koupernik, en Rutter, 1991); es decir, podían “resistir” la adversidad. El segundo paso fue proponer el concepto de Resiliencia en vez de “invulnerabilidad”, debido a que la Resiliencia puede ser promovida, mientras que la invulnerabilidad es considerada un rasgo intrínseco del individuo (Rutter, 1991).

Para Infante (2005), la Resiliencia intenta entender cómo los niños y niñas, los sujetos adolescentes y las personas adultas son capaces de sobrevivir y superar adversidades a pesar de vivir en condiciones de pobreza, violencia intrafamiliar, o a pesar de las consecuencias de una catástrofe natural (Luthar & otros, 2000).

En el área de intervención psicosocial, la Resiliencia intenta promover procesos que involucren al individuo y su ambiente social, ayudándolo a superar riesgos y a tener una mejor calidad de vida.

Las definiciones que sobre la Resiliencia se han construido, las cuales se clasifican en cuatro:

- 1- Aquellas que relacionan el fenómeno con el componente de adaptabilidad.
- 2- Las que incluyen el concepto de capacidad o habilidad.
- 3- Las que enfatizan en la conjunción de factores internos y externos.
4. Las que definen Resiliencia como adaptación y también como proceso.

Para la primera clasificación, hemos incluido a los siguientes autores y autoras con sus conceptualizaciones:

La Resiliencia se considera una historia de adaptaciones exitosas en el individuo que se ha visto expuesto a factores biológicos de riesgo; además, implica la expectativa de continuar con una baja susceptibilidad frente a futuros estresores (*Werner, 2001; Luthar & Zingler, 2006; Masten & Smith, 1982*).

Igualmente se define como una adaptación efectiva ante eventos de la vida severamente estresantes y acumulativos (*Löesel, Blieneser & Köferl, en Brambing et al., 1989*).

Milgran y Palti (1993) definen a los niños y niñas resilientes como aquellos y aquellas que se enfrentan bien a los estresores ambientales a los que se ven sometidos en los años formativos de su vida.

Aunque los autores y autoras incluyen en sus definiciones el componente de la adaptación positiva como sinónimo de Resiliencia, se considera que la diferencia entre estos dos fenómenos estriba en que, para que este último se desarrolle, deben existir las dos condiciones de riesgo y protección. También se reconoce que el sujeto que se comporta Resiliente está en búsqueda de superar la adversidad e ir más adelante de donde estaba al momento del percance. Por su parte, la adaptación no implica los requerimientos anteriores y se refiere básicamente al afrontamiento de una situación en particular, sin prever las implicaciones para el futuro.

El siguiente es un vistazo por las definiciones de Resiliencia en donde aparece el componente de capacidad:

Grotberg (1995) la define como la *capacidad humana* universal para hacer frente a las *adversidades* de la vida, superarlas o incluso ser *transformado* por ellas. La Resiliencia es parte del *proceso evolutivo* y debe ser promovido desde la niñez. Esta autora resalta el componente ambiental, en contraste con las definiciones que destacan que se requiere la conjunción de factores biológicos y ambientales para su desarrollo. Estos desacuerdos en las definiciones llevan a concluir que el fenómeno es complejo y que no tiene una sola explicación causal, sino que tiene que ser concebido como un proceso multifactorial en el que convergen las distintas dimensiones del ser humano.

Para Vanistendael (1994), la Resiliencia distingue dos componentes: *la resistencia frente a la destrucción*, esto es, la capacidad de proteger la propia integridad bajo presión; por otra parte, más allá de la resistencia, la *capacidad para construir un conductismo vital positivo* pese a circunstancias difíciles. Según este autor, el concepto incluye la capacidad de una persona o sistema social de enfrentar adecuadamente las dificultades de una forma socialmente aceptable.

En cuanto a la Resiliencia como proceso, se destaca Rutter (1992), quien argumenta que la Resiliencia se ha caracterizado como un conjunto de *procesos sociales e intrapsíquicos* que posibilitan tener una vida sana, viviendo en un medio insano. Estos procesos tendrían lugar a través del tiempo, dando afortunadas combinaciones entre atributos del niño o niña y su ambiente familiar y social; así, la Resiliencia no puede ser pensada como un atributo con el que los niños y niñas nacen, sino que está en desarrollo y en permanente interacción entre las características de la persona menor y su ambiente.

En el mismo sentido, Suárez (1995) considera que la Resiliencia habla de una *combinación de factores* que permiten a un ser humano afrontar y superar los problemas de la vida.

Las definiciones que incluyen tanto la dimensión de adaptación como la de procesos, son las siguientes:

Para Osborn (1993), la Resiliencia es un concepto genérico que se refiere a una amplia *gama de factores de riesgo* y a los *resultados de competencia*. Puede ser producto de una conjunción entre los *factores ambientales*, *el temperamento* y *un tipo de habilidad cognitiva* que tienen los niños y niñas a temprana edad.

Luthar y Cushing (1999, p. 543) definen la Resiliencia como “un proceso dinámico que tiene como resultado la adaptación positiva en contextos de gran adversidad”. Esta definición distingue tres componentes esenciales que deben estar presentes en el concepto de Resiliencia:

- o La noción de adversidad o amenaza al desarrollo humano,
- o La adaptación positiva de la adversidad,
- o El proceso que considera la dinámica entre mecanismos emocionales, cognitivos y socioculturales.

En resumen, las distintas definiciones de Resiliencia enfatizan en características de los sujetos tales como: habilidad, adaptabilidad, baja susceptibilidad, enfrentamiento efectivo, capacidad, competencia, resistencia a la destrucción, conductas vitales positivas, temperamento especial y habilidades cognitivas, todas desplegadas frente a situaciones estresantes que les permiten superarlas.

También se destaca que la Resiliencia se desarrolla en función de procesos sociales e intra-psíquicos; está en función de los procesos interaccionales entre las personas y estos, a su vez, aportan a la construcción del sistema intrapsíquico del ser humano.

2.3.3. DESARROLLO HISTÓRICO DEL CONCEPTO

Alrededor del concepto de Resiliencia surgió una primera generación de investigadores e investigadoras a principios de los setenta, cuyo interés fue descubrir aquellos factores protectores que están en la base de esta llamada adaptación positiva en niños y niñas

que viven en condiciones de adversidad (*Kaplan, 1999*). Este grupo se formulaba la pregunta: "¿Entre los niños que viven en riesgo social, qué diferencia a aquellos que se adaptan positivamente de aquellos que no se adaptan a la sociedad?" (*Luthar, 1993, en Kaplan, 1999*). Un hito en esta primera generación fue el estudio de *Werner (1992)* con 500 niños de Hawái, encontrando que una tercera parte de ellos, a pesar de vivir con padres alcohólicos y estar sometidos a distintas situaciones de estrés, lograron salir adelante y se construyeron como personas la posibilidad de un futuro.

A partir de este primer estudio, surgen una serie de investigaciones que evidencian la existencia de factores protectores en infantes a pesar de la pobreza, considerada una de las situaciones generadoras de estrés y que bien puede traer como consecuencia mayor fragilidad emocional, menor desempeño intelectual y peor ejecución académica. Sin embargo, el daño potencial ocasionado por las situaciones que se vinculan con la pobreza no es inevitable ni irreversible. Existen factores protectores que amortiguan el impacto de las diferentes clases de privación a las que están expuestos estos niños y niñas.

Llama la atención que a pesar de vivir en situaciones difíciles, las diferencias individuales muestran que unos niños o niñas que comparten las mismas situaciones sociales de base que el resto del grupo, conservan sus niveles de aspiración, sus expectativas y su motivación; no son como las del resto, y por el contrario sobresalen (*Kotliarenco, Caceres & Fontecilla, 1997*). Por lo tanto, la Resiliencia viene asociada a la presencia de factores protectores que amortiguan los efectos adversos de golpes físicos y/o emocionales, y estos factores se definen como aquellos recursos que pertenecen al niño o niña, a su entorno, o a

la interacción entre ambos, y que amortiguan el impacto de los estresores, alterando o incluso revirtiendo la predicción de resultados negativos (*Garmezy, 1991; Garmezy & Masten, 1994; Lazarus & Folkman, 1986*).

En la Resiliencia intervienen algunos "factores protectores" que operarían protegiendo al sujeto de la hostilidad encontrada en su entorno. Dichos factores se agruparían en factores personales, tales como tendencia al acercamiento social, humor positivo y ritmo biológico estable.

También participan factores cognitivos y afectivos, a saber: un mayor C.I. verbal y matemático, empatía, mayor autoestima, motivación al logro, sentimiento de autosuficiencia, baja desesperanza, autonomía en las acciones emprendidas y orientación a la resolución de problemas.

Existen otros factores tales como las emociones positivas que pueden contrarrestar e incluso prevenir los efectos nocivos que acarrearán las vivencias derivadas de la pobreza (*Oros, 2009*).

Oros (2009) plantea cuatro argumentos acerca de la importancia y utilidad que podría tener la promoción de emociones positivas; las mismas pueden optimizar el funcionamiento de los niños y niñas pobres, porque favorecen una apreciación más saludable de las dificultades, un afrontamiento más funcional de las mismas; incrementan aspectos cognitivos involucrados en la prevención del fracaso académico y fomentan actitudes tolerantes ante las frustraciones.

En un segundo momento, los investigadores e investigadoras ampliaron el tema de la Resiliencia en dos aspectos: la noción de proceso, que implica la interacción dinámica entre factores de riesgo y de Resiliencia, y la búsqueda de modelos para promover Resiliencia en

forma efectiva a nivel de programas sociales. En esta segunda generación se desplaza el foco de interés desde las cualidades personales hacia un mayor interés en los factores externos. La gran mayoría de los investigadores e investigadoras de esta generación podrían adscribirse al modelo triádico de Resiliencia, que consiste en organizar los factores resilientes en tres niveles: individuales, familiares, y los ambientes en los que los individuos están inmersos.

Dos investigadores pioneros en la noción dinámica de la Resiliencia fueron *Michael Rutter (1991)*, quien propuso el término de mecanismos protectores en vez de factores protectores y quien concibe la Resiliencia como una respuesta global en la que se ponen en juego los mecanismos de protección, entendiendo no la valencia contraria a los factores de riesgo, sino aquella dinámica que permite al individuo salir fortalecido de la adversidad, en cada situación y respetando las características personales (*Rutter, 1991, en Infante, 1997, p. 10*).

Por su parte, *Edith Grotberg* define la Resiliencia como la interacción de factores resilientes provenientes de tres niveles diferentes: soporte social (yo tengo), habilidades (yo puedo) y fortaleza interna (yo soy y yo estoy).

Autores más recientes de esta segunda generación son *Luthar y Cushing (1999)*, *Masten (2001)*, *Kaplan (1999)* y *Bernard (1999)*, quienes entienden la Resiliencia como un proceso dinámico donde las influencias del ambiente y del individuo interactúan en una relación recíproca que le permite a la persona adaptarse a pesar de la adversidad. La gran mayoría de los investigadores e investigadoras de esta generación podrían adscribirse al modelo ecológico-transaccional. La perspectiva que guía este modelo de la Resiliencia es

que el individuo está inmerso en una ecología determinada por diferentes niveles que interactúan entre sí, ejerciendo una influencia directa en su desarrollo humano. Los niveles que conforman el marco ecológico son: el individual, el familiar, y el comunitario vinculado a los servicios sociales.

La Psicopatología Evolutiva es un paradigma dominante en la conceptualización de los trastornos mentales, cuyo objetivo es integrar el conocimiento de las vicisitudes del desarrollo normal y patológico y de los factores y procesos que lo influyen, a través de una perspectiva temporal (*Cicchetti & Cohen, 1995; Rutter & Sroufe, 2000*). Desde este paradigma, la Resiliencia se define como un proceso dinámico, pero de carácter evolutivo que implica una adaptación del individuo mejor que la que cabría esperar, dadas las circunstancias adversas (*Luthar, 2006; Luthar, Cicchetti & Becker, 2000*). Esta adaptación personal y social suele resultar de cierta capacidad para utilizar los recursos internos y externos que le van a permitir a la persona enfrentarse con éxito a la adversidad. La interacción de ambos recursos hace parte de un modelo transaccional y bidireccional de las influencias, en el que se da un peso importante no solo al entorno, sino también a las características del sujeto menor (*Lynch & Cicchetti, 1998; Sameroff, 1997*).

Para los pensadores y pensadoras del enfoque relacional es pertinente integrar los conceptos de temperamento y apego en un modelo transaccional de desarrollo humano.

Los mecanismos de riesgo y de la Resiliencia no se dan en un equilibrio de fuerzas- factores de riesgo contra factores de protección, en el que el niño o niña tendría un papel

pasivo. Antes bien, parece que lo esencial pasa en interacciones activas entre el niño y su entorno. Así pues, la dialéctica de lo innato o de lo adquirido está superada. El reto no es ya identificar nuevos factores de riesgo o de protección, sino elucidar los procesos que intervienen, sobre todo en la interacción entre los factores genéticos y el ambiente.

Por su parte, *Guedeney (1998)* se centra en aquellos factores protectores de la vida relacional que favorecen los comportamientos resilientes, tales como una actitud parental competente, una buena relación con el padre o la madre, el apoyo del entorno, una buena red de relaciones sociales informales, la educación, y el compromiso religioso bajo la forma de participación en un grupo.

En resumen, para la construcción de un esquema conceptual de la Resiliencia surgen de manera articulada características individuales relacionadas con la identidad, las creencias y la visión que se tiene de uno mismo, en su interacción permanente con el entorno social, características que potencian una respuesta activa por parte del sujeto que le permite superar la adversidad y construir a partir de ella. Del mismo modo existen elementos de relación con el medio y con los otros, que harán que los sujetos dimensionen el problema y organicen una respuesta activa, caracterizada por involucrar a los otros sujetos en una formulación de metas a corto plazo y con objetivos prácticos.

En suma, el modelo de la Resiliencia planteado por los investigadores e investigadoras de la segunda generación, implicaría una serie de retroalimentaciones que configuran un sistema complejo, integral y cíclico de la Resiliencia.

Podemos concluir de este desarrollo teórico del concepto que, si bien tanto el término factores de protección con factores de Resiliencia, ha sido tratado indistintamente entre los expertos y expertas, un análisis comparativo de estos aspectos nucleares permite señalar que la combinación de los factores de protección está asociada a un estado de Resiliencia en una persona, grupo o comunidades. La segunda generación de pensadores y pensadoras de la Resiliencia ha generado un cambio en el lenguaje, y hoy se plantea que la Resiliencia es diferente a Factores de Protección, en tanto los factores de Resiliencia enfrentan al riesgo mientras los factores de protección protegen del riesgo.

Este cambio denota que el enfoque de la Resiliencia está más comprometido con el modelo de la promoción, con la noción de maximizar el potencial entre los individuos en riesgo y no solo con la evasión o prevención de las enfermedades, más relacionado esto último con el modelo epidemiológico de la salud. Este modelo de la promoción es consistente con la construcción de factores de Resiliencia y con obtener resultados positivos. En este sentido, *Grotberg (1999)* plantea que un factor de Resiliencia sería contar con un ser querido que brinde amor incondicional, lo cual no actúa directamente en contra de ningún factor de riesgo pero sí desarrolla una fortaleza intrapsíquica.

En consonancia con la idea planteada anteriormente, la relación con una persona en cualquier momento de la vida, que no focaliza la atención en conductas problemáticas sino que busca satisfacer las necesidades de reconocimiento y autonomía que requieren las personas, se convierte en un "tutor de Resiliencia", definido por *Cyrlunik (2001)* como alguien que puede ser una persona, un lugar, un acontecimiento, una obra de arte, todo

aquello que pueda provocar un renacer del desarrollo psicológico tras el trauma. Es decir, que a través de ese otro significativo, podrá ponerse en marcha el proceso de construcción de Resiliencia.

Las Características propias del "Tutor de Resiliencia" son: presencia junto al sujeto; amor incondicional, estímulo y gratificación afectiva a los logros, creatividad, iniciativa, humor, capacidad para asimilar nuevas experiencias y para ayudar a resolver problemas sin suplantar al sujeto.

Sánchez, A. V. (2020). Liderazgo resiliente pertinente para una sociedad cambiante. *Foro educacional*, (34), 77-103.

2.3.4. LIDERAZGO RESILIENTE

Concepto De Liderazgo Resiliente *Robb (2000)* definió una *organización resiliente* como una organización que es capaz de mantener la ventaja competitiva a lo largo del tiempo, a través de su capacidad para hacer dos cosas simultáneamente: ofrecer un rendimiento excelente con respecto a los objetivos actuales; e innovar y adaptarse eficazmente a los cambios rápidos y turbulentos en los mercados y las tecnologías. (p. 27).

Según Robb, para desarrollar tales organizaciones deben coexistir dos subsistemas (de rendimiento y de adaptación) de manera de garantizar que todo el sistema organizativo pueda ajustarse y normalizarse rápidamente en respuesta a los cambios y condiciones medioambientales. Estos dos subsistemas representan dos frases conocidas en la literatura de gestión: rendimiento u orientación a la tarea y orientación al cambio. A partir de la definición anterior, se puede sugerir que *el liderazgo resiliente* es aquel capaz de mantener la ventaja

competitiva de una organización o un grupo en el tiempo, a través de su capacidad para realizar dos tareas simultáneamente: ofrecer un excelente rendimiento de los objetivos actuales e innovar y adaptarse eficazmente a los cambios rápidos y turbulentos en los mercados y las tecnologías. En otras palabras, el liderazgo resiliente puede definirse como aquel orientado al rendimiento y al cambio y, por lo tanto, presta atención al cumplimiento de los objetivos organizativos y se centra en iniciar y gestionar el cambio dentro de la organización para adaptarse a las demandas tanto del entorno empresarial interno como externo (*Lane, McCormack & Richardson, 2013*).

Señala *Robbins (2015)*, citado por *Afonso (2019)*, que los líderes resilientes saben quiénes son, saben qué es lo que creen y valoran, y actúan de manera abierta y franca a partir de esos valores y creencias. Sus seguidores los consideran personas éticas y confiables, por tanto, su principal cualidad es la confianza, comparten información, estimulan una comunicación abierta, se apegan a sus ideales y, por ello, llegan a tener fe en ellos. Sobre este particular, el autor citado señala diversas competencias que caracterizar a un líder resiliente: actúa con integridad, honestidad y autodisciplina; sabe comunicarse, escuchar y tiene empatía.

Sánchez, A. V. (2020). Liderazgo resiliente pertinente para una sociedad cambiante. *Foro educacional*, (34), 77-103. p. 80-82.

Muestra De Enfoques Teóricos Utilizados Para Explicar La Resiliencia Organizacional

Muestra de Enfoques Teóricos Utilizados Para Explicar La Resiliencia Organizacional			
AUTOR		FACTOR DE ANALISIS	TEORIA PROPUESTA
Djourova et al. (2020)	Individual	FACTORES DE ANALISIS <i>Bienestar psicológico y psicosomático (dep.); liderazgo transformacional (indep); autoeficacia (med); resiliencia (med).</i>	TEORIAS PROPUESTAS Teorías de conservación de recursos y sociocognitiva.
Rela et al. (2020)	Sistémico	Percepción del bienestar ambiental de la comunidad(dep); responsabilidad social corporativa ambiental(indep); resiliencia de la comunidad (med)	No mencionado; se asocia a teorías de responsabilidad social.

Talat y riaz (2020)	Equipos	Resiliencia del equipo(dep); sentido de equipo (indep); bricolaje del equipo(mod); independencia de la tarea (mod).	Teoría de la representación (enactment theory)
Jiang et al. (2021)	Individual	Comportamiento desviado de empleados (dep.); ostracismo del centro de trabajo (indep); agotamiento emocional (med); resiliencia (mod).	Teorías del modelo transaccional de estrés y afrontamiento y del intercambio social; enfoque de compensación de estrés y no equilibrio.
Abukhait et al. (2020)	Individual	Comportamiento creativo en el trabajo (dep); resiliencia del empleado, curiosidad asociada al trabajo y enfoque hacia	Teorías adaptativas del desempeño laboral y de la flexibilidad cognitiva.

		<i>oportunidades</i> (indep); <i>adaptabilidad profesional</i> (med)	
Fan et al. (2020)	Equipos	Agotamiento del seguidor y comportamiento ciudadano organizacional del seguidor (dep.); resiliencia del líder (indep.); resiliencia de los seguidores (med.).	Teorías de conservación de recursos y de ampliar-construir.
Santoro et al. (2020)	Individual	Éxito individual de emprendedores con limitaciones físicas (dep.); autoeficacia y crecimiento de la empresa (indep.); resiliencia (mod.).	No mencionado; se asocia a teorías del emprendimiento y cognitivo-social.
Ahmad et al. (2019)	Individual	Éxito profesional (dep.); competencia profesional (indep.);	Teoría de conservación de recursos.

		resiliencia profesional (med.).	
Al Naimi et al. (2020)	Organizacional	Reconfiguración de cadena de suministro (dep.); cultura de gestión del riesgo, agilidad, colaboración, integración (indep); resiliencia de cadena de suministro (med.).	No mencionado; se asocia visión de las capacidades dinámicas.
Bose y pal (2020)	Individual	Resiliencia de centro de trabajo del empleado (dep.); responsabilidades familiares y apoyo recibido familiar (indep.).	Teoría de la motivación profesional.
Dai et al. (2019)	Individual	Intención de dejar el empleo y engagement en el trabajo (dep.); resiliencia (indep.);	Teoría de la auto- determinación.

		supervisión abusiva (mod.).	
Fandiño et al. (2019)	Organizacional	Innovación (dep); resiliencia (indep.); capital social (med.).	Teorías del capital social y del comportamiento social
Good et al. (2021)	Individual	Desempeño mejorado del vendedor (dep.); motivación intrínseca y extrínseca (indep); resiliencia (med.); cambios en números de llamadas y duración promedio de llamadas (med.).	Teorías de auto-determinación y de fijación de metas.
Kahiluoto et al. (2020)	Organizacional	Diversidad de la respuesta del proveedor y diversidad de tipos de proveedor (dep.); resiliencia (indep.).	Teoría de la diversidad.

Mahadea y Khumalo (2020)	Organizacional	Oportunidades de formalización de microempresas (dep.); atención a limitaciones de crecimiento (indep.).	Teorías de emprendimiento y del mercado laboral.
Huang et al. (2019)	Individual	Bienestar de hombres y mujeres (dep.); carga de trabajo, demanda emocional, seguridad laboral, participación en toma de decisiones (indep.)	Teorías de conservación de recursos y de roles social y de género.
Franco et al. (2021)	Organizacional	Resiliencia emprendedora (dep.); factores de fracaso-ambiente externo, financiero, organizacional, operacional, recursos humanos, marketing- (indep.).	Teoría del emprendimiento

Asamoah et al. (2020)	Organizacional	Desempeño orientado al cliente de la empresa (dep.); relación de red social (indep.); resiliencia de cadena de suministro (med.).	Teoría de capital social.
Iborra et al. (2019)	Organizacional	Resiliencia (dep.); ambidestreza organizacional (indep.); consistencia estratégica (indep.).	No mencionado; se asocia visión basada en recursos.

Notas. Las abreviaciones utilizadas en la tabla son las siguientes: a) “indep.” = variable independiente; b) “dep.” = variable dependiente; c) “med.” = variable mediadora; d) “mod.” = variable moderadora; y e) “correl.” = correlación.

Con base en la tabla 3, se destaca una prevalencia del 50% de estudios enfocados en un contexto individual, 35% en el organizacional y un 7,5% tanto para un nivel de equipos como sistémico. Para complementar, la tabla 4 muestra una clasificación de enfoques teóricos y variables explicativas (con la omisión de resiliencia en todas sus variantes para verificar a qué otros conceptos han sido asociados), los cuales fueron relacionados con una temática establecida como base para el análisis de los datos.

En los datos anteriores se integraron 47 enfoques teóricos (teorías, perspectivas y modelos) explicados con 104 variables. Por enfoque y nivel de análisis, el 13% se orientó a un nivel sistémico, el 26% a uno organizacional, el 6% a uno de equipos y el 55% a uno individual. En cuanto a variables y nivel de análisis, el nivel sistémico concentra un 4,9%, el organizacional un 44,3%, el de equipos un 5,8% y el individual un 45%. Se identifica una concentración en los niveles individual y organizacional, entre los que lidera el individual. Considerando las temáticas, la tabla 5 presenta su concentración por nivel de análisis.

Se aprecia que, a nivel sistémico, los enfoques teóricos son utilizados para explicar fenómenos económicos, siendo las variables de mayor uso las que toman características de las industrias. El nivel organizacional, aunque tiene una distribución más homogénea de los datos, mantiene una concentración en dos temáticas: recursos y capacidades empresariales, así como las estructuras y características de las organizaciones. En las variables de este nivel, la distribución es aún más homogénea con una leve concentración en los mismos temas además de algunos otros enfocados en resultados y desempeño de la empresa.

En cuanto a nivel de equipos, las teorías se han utilizado para explicar fenómenos sobre la unidad y el trabajo conjunto, mientras que las variables versan sobre dicha temática y respecto a sentido y pertenencia. Por otro lado, pese a la diversidad del plano individual, se observa que el 65% de las teorías se asocian a características cognitivas de las personas, mientras que en las variables explicativas la concentración se traslada a otras temáticas como el bienestar, la motivación, el desempeño y la participación en el trabajo.

Uno de los motivos por los que la resiliencia organizacional es estudiada es su aparente potencial de devolver a una condición de normalidad ante una situación de crisis, lo cual favorece una visión hacia la continuidad de la empresa en el largo plazo, que no se limita a solo resolver disrupciones momentáneas (Herbane, 2019; Sanchis, Canetta y Poler, 2020). Sin embargo, se destaca lo que anteriormente se ha señalado respecto a su análisis: es un tema que prevalece en el ámbito conceptual sin claridad en la explicación de su ocurrencia (Hartmann et al., 2020; Ma et al., 2018; Rahi, 2019).

La teorización en este marco es esencial, pues, como lo mencionan Corley y Gioia (2011), la teoría deriva de la existencia de un problema que normalmente se aprecia empíricamente, el cual en este caso versa sobre esa falta de comprensión del fenómeno. Si bien no hay una única línea hacia este entendimiento, se han hecho valiosos esfuerzos empíricos para lograrlo, de los cuales se exponen algunos ejemplos en las siguientes líneas. Estos ejemplos fueron seleccionados considerando una clara diferenciación temática que muestre las diversas aplicaciones del concepto.

Luego del traslado del estudio de la resiliencia al campo de las organizaciones, como ocurrió en los estudios de Wildavsky (1990), en los que se hizo una identificación anticipada de riesgos en seguridad, se ha llegado a la consideración de varios niveles de su aplicación al buscarse definiciones en este ámbito. En un primer nivel, se ha abordado el contexto sistémico para comprender los efectos de una crisis en regiones o comunidades, así como para identificar las vías hacia la recuperación.

Por ejemplo, Bishop (2019) buscó las capacidades necesarias en una región del Reino Unido para combatir los estragos de la crisis financiera del año 2007; determinó que es esencial una cultura emprendedora regional a través de la cual las personas logren desarrollar características necesarias, como flexibilidad e innovación, para tales escenarios. El autor sostiene, a través de la teoría de la difusión del conocimiento de emprendimiento (knowledge spillover theory of entrepreneurship), que las inversiones en dicho emprendimiento generan oportunidades a otras empresas, lo cual complementó con la teoría de crecimiento endógeno al argumentar que además del conocimiento es fundamental su derrama al exterior para posibilitar el crecimiento de otras organizaciones.

Contrario a este estudio, en este nivel de análisis no solo se ha buscado explicar la resiliencia procedente de una fuente externa, sino también aquella que nace desde el interior de la organización. Por ejemplo, en el contexto de empresas mineras, Rela, Awang, Ramli, Md Sum y Meisanti (2020) determinaron que el bienestar ambiental, económico y social de una comunidad se beneficia de las prácticas de responsabilidad social corporativa medioambiental que tales empresas realizan, al generarse una buena y colaborativa imagen que posibilita una resiliencia con efectos mediadores en esta relación.

Sobre dicha responsabilidad social y en el mismo nivel de análisis, Sajko, Boone y Buyl (2021) evaluaron cómo las actitudes negativas de las organizaciones (por ejemplo la codicia de su alta gerencia para maximizar utilidades sin atender su entorno) pueden generar una mala relación con los grupos de interés. Dada la relación endeble resultante, la resiliencia se ve disminuida y deja en vulnerabilidad a las empresas ante cualquier situación adversa.

En los trabajos mencionados, se observa en el caso de Rela et al. (2020) un esfuerzo por teorizar únicamente describiendo visiones de otros estudios para explicar las relaciones entre variables con una notoria permanencia en lo conceptual, mientras que Sajko et al. (2021) asocian el fenómeno a la teoría de agencia, al describir cómo el sistema de compensaciones de los altos directivos influye en la satisfacción de necesidades de los grupos de interés. Esto señala una oportunidad de investigación al no haber evidencia que muestre si esta situación permea en la generación de prácticas de responsabilidad social.

Aunque tales estudios versan a nivel sistémico, estos muestran la importancia de otros niveles, como el organizacional, para describir de qué manera se gesta el interés de las empresas por dichas prácticas, o como el individual, para reconocer el efecto que tienen las actitudes y comportamientos de los directivos en la relación que tienen sus empresas con el entorno.

En el contexto de un nivel organizacional y de acuerdo con los resultados, se observa una gran amplitud de temáticas relacionadas con la resiliencia, dentro de las cuales, y por su grado de concentración, sobresalen los recursos y capacidades empresariales. Por ejemplo, la literatura muestra que las capacidades tecnológicas de una empresa mejoran su operación a través de innovaciones, y propician una resiliencia que repercute en su efectividad. Esto se ha sustentado en la teoría de la contingencia al indicar que los resultados positivos se lograrán al alinearse las estructuras y prácticas empresariales con los factores del entorno (Bustinzá, Vendrell-Herrero, Perez-Arostegui y Parry, 2019).

En este terreno de capacidades, se han abordado aquellas que fungen como antecedentes de la resiliencia, es el caso de las de venta, de orientación al mercado y de redes (Martinelli, De Canio y Tagliazucchi, 2019), la ambidestreza para atender demandas y adaptarse y la contingencia estratégica asociada a la continuidad de la organización (Iborra, Safon y Dolz, 2019). Además, al sugerirse la especialización del concepto de resiliencia, como ocurre con las cadenas de suministro, se ha llegado a incursionar en otras capacidades y recursos como la cultura de gestión del riesgo, la agilidad, la colaboración, la integración, la reconfiguración (para evitar futuras disrupciones) y el desempeño financiero (Al Naimi, Faisal, Sobh y Uddin, 2020; Chunsheng, Wong, Yang, Shang y Lirn, 2019).

Por otro lado, la literatura muestra que, dada la amplia oportunidad de los recursos y capacidades, se ha motivado la combinación de diversos niveles de análisis para estudiar la resiliencia. Uniendo los niveles organizacional e individual, y como ejemplo a lo anterior, Cooke, Cooper, Bartram, Wang y Mei (2016) valoraron en bancos de China la influencia de un sistema de trabajo de alto desempeño para lograr la resiliencia de empleados y su engagement; esto se aborda a partir de la adaptación y la forma cómo se enfrentan las situaciones, mientras que las prácticas del sistema se estimaron como un recurso organizacional.

En dicho estudio, al considerarse el sistema de trabajo como un recurso en el que se brinda al empleado flexibilidad, valoración de méritos, entrenamiento y algunas otras prácticas, se espera que ello repercuta en su desempeño y, por tanto, en la organización. Se asocia entonces el fenómeno a la teoría de gestión de recursos humanos de alto desempeño,

que ensalza el uso de estas prácticas para el desarrollo de las personas, así como al modelo de demandas-recursos, el cual justifica que ciertos recursos laborales y personales favorecen engagement hacia el trabajo (Cooke et al., 2016).

Esta noción de engagement descrita tiene similitud con lo observado por Sajko et al. (2021), quienes en su discurso señalan que las conductas de ambición de la alta gerencia repercuten no únicamente en el grado de posesión de engagement en los trabajadores, como describen Cooke et al. (2016), sino también en el que tienen todos los grupos de interés. La carencia de este recurso repercute de acuerdo con dicho estudio en la disminución de resiliencia dada la falta de confianza y estabilidad.

Esta visión unificadora de dos niveles de análisis también es utilizada por Mahadea y Khumalo (2020) en otra gama temática. Estos autores argumentan la necesidad de identificar en emprendedores de Sudáfrica los motivos por los que emprenden y las limitaciones que enfrentan y que moldean su resiliencia. Aunque esto puede asociarse al orden individual, los autores señalan que la información obtenida de un cúmulo de organizaciones permitirá mejorar las contribuciones de los tomadores de decisiones para desincentivar el crecimiento del comercio informal, lo que denota importancia a nivel sistémico.

En el marco explicativo, dicho fenómeno es sustentado a través de la teoría del mercado laboral, ya que se espera que tras el crecimiento de un mercado el sector informal pasaría de una base de productividad baja a otras actividades industriales o terciarias (Mahadea y Khumalo, 2020). La integración de este precepto verifica la posibilidad de

conjugar elementos provenientes de otras ciencias para comprender el fenómeno, pues, como se ha mencionado, el término resiliencia es interdisciplinario.

Esta asociación de ciencias se ejemplifica en lo realizado por Fan y Stevenson (2019), quienes destacan las relaciones de la organización con otros entes de su cadena de suministro, y señalan que las dimensiones del capital social posibilitan la resiliencia de esta cadena. Asamoah, Agyei-Owusu y Ashun (2020) coinciden en ello y adicionan esta red a organismos gubernamentales y clientes de quienes se pueden aprender nuevas capacidades para desarrollarla. Las relaciones causales de ambos estudios son explicadas a través de la teoría del capital social; en esta, se menciona que las características de sus dimensiones son recursos organizacionales y una estructura de empresa.

Dada la necesidad del trabajo coordinado hacia la resiliencia, un nivel de análisis pertinente es el que compete a equipos; los escasos estudios que consideran tal nivel se han centrado en valorar las características de las relaciones de sus miembros, tal y como se constata en lo realizado por Hartmann, Weiss, Hoegl y Carmeli (2021). Estos autores evaluaron cómo los sentimientos colectivos de alegría en los equipos (observados en su cultura interna) generan mutualidad entre sus integrantes y reflexividad, así se gesta su resiliencia.

Por su enfoque social y cognitivo, dicha investigación se asoció con la teoría de ampliar y construir (broaden and build theory), en la que se menciona que al exaltarse los sentimientos positivos se mejoran capacidades cognitivas y de atención, lo que propicia

relaciones de largo plazo vinculadas a la resiliencia grupal. En su fundamento, Hartmann et al. (2021) involucran la teoría de conservación de recursos para describir que la protección de aquellos recursos valorados por una persona se logrará mediante la socialización que se gesta en los equipos, la cual debe ser armoniosa en el marco de una cultura de alegría.

De igual forma y con base en dicha teoría, Fan, Luo, Cai y Meng (2020) mostraron el efecto que tiene la resiliencia del líder de un equipo hacia la de sus colaboradores, que por una parte puede ser negativa ante el riesgo de pérdida de recursos por el agotamiento — burnout—, o positivo por el incremento de sus recursos al haber un comportamiento ciudadano (conducta colaborativa no necesaria pero coadyuvante para el equipo).

Desde una visión distinta pero relacionada, Talat y Riaz (2020), al buscar identificar antecedentes de la resiliencia de equipos, encontraron que ciertos procesos (como concientizar sobre el potencial del entorno para generar adversidad) pueden favorecer comportamientos positivos en momentos críticos como el bricolaje (improvisación con los recursos disponibles).

El argumento teórico que sustenta lo anterior es la teoría de la representación (enactment theory), la cual indica que las preconcepciones individuales cognitivas pueden guiar hacia ciertas situaciones y acciones futuras, siendo tal preconcepción en este caso la conciencia del equipo.

Aunque ambos preceptos mencionados del nivel de equipos son distintos, presentan una relación notoria: su análisis parte desde lo individual. Por ejemplo, De Clercq (2019), para un nivel individual, utilizó la teoría de conservación de recursos para explicar cómo los empleados de una empresa pueden reducir su comportamiento creativo por la ambigüedad en sus roles (asociado a una pérdida de recursos), y señala la moderación de tres variables que son la resiliencia, la interdependencia de la tarea (percepción de conexión de funciones con las de sus pares) y la apertura para compartir emociones. Estas variables funcionan como atenuadoras en este proceso de pérdida.

Esta misma noción teórica fue tomada por Ahmad, Latif, Bilal y Hai (2019) en una investigación sobre trabajadores del sector bancario de Pakistán, la cual se orientó a validar la relación causal entre las competencias de carrera (habilidades para trabajar) y el éxito profesional (logros deseados en el desempeño laboral a través del tiempo), en el que se indica la existencia de una mediación por parte de la resiliencia profesional vinculada a la continuidad en el trabajo. Esta última es protectora de la pérdida de recursos (competencias de carrera) para lograr los resultados deseados (el éxito profesional).

En los estudios anteriores, se aprecia que un objetivo compartido es comprender cómo un individuo mantiene ciertos recursos valiosos utilizando otros; sin embargo, se limitan a reconocer qué tipo de recursos observables se utilizan sin profundizar en los cognitivos necesarios en este ámbito de protección. En tal contexto, Djourova, Rodríguez Molina, Tordera-Santamatilde y Abate (2020), en su investigación sobre dimensiones del liderazgo transformacional y su efecto en el bienestar de los empleados, determinaron que la

autoeficacia y la resiliencia son ejemplos de estos mecanismos protectores. Por lo anterior y fortaleciendo tal argumento, utilizaron la teoría socio-cognitiva para señalar la autoeficacia como antecedente de la resiliencia dada la motivación surgida.

Esta rama de investigación en lo cognitivo es una vertiente en la que se asocia el ámbito administrativo con la psicología y con útiles aportes. Por ejemplo, Abukhait, Bani-Melhem y Shamsudin (2020) aseveran que ciertos atributos de la personalidad al relacionarse con el trabajo pueden propiciar una adaptación a cambios o entornos no experimentados, lo que en consecuencia posibilita un comportamiento innovador. La teoría de la flexibilidad cognitiva sustenta lo anterior al señalar que la flexibilidad en las percepciones de las personas coadyuva a que puedan adaptarse ante alguna circunstancia. Esta teoría se complementó con la teoría adaptativa del desempeño, al sugerirse una taxonomía de los tipos de adaptaciones posibles que pueden ocurrir.

Como ocurre en otros niveles de análisis, en el individual se ha sugerido también estudiar la resiliencia en campos muy específicos, es el caso del trabajo de Good, Hughes y LaBrecque (2021), que analiza cómo la resiliencia de un vendedor telefónico es esencial para vender, y esta se gesta por la mediación de la perseverancia que posibilita su motivación. La teoría de la fijación de metas justificó lo anterior al afirmarse que las metas percibidas como complejas pueden llevar a mejores resultados, que, si son alcanzables, generan motivación para continuar. Esta motivación a su vez se asocia a la teoría de la autodeterminación, que explica lo que surgirá cuando las personas perciben que sus resultados superan sus metas, que en este caso es el dominio en lo que hacen.

Aunque el estudio anterior se relaciona con elementos cognitivos, también involucra otros ámbitos como el bienestar. Esto muestra que hay esfuerzos no solo por comprender el pensamiento, sino también las relaciones que las personas construyen con otros. Al respecto, la investigación de Dai, Zhuang y Huan (2019) en el sector turístico mostró una alta rotación de personal en agencias de viajes, valorada en función del efecto de su resiliencia individual para disminuir su intención de dejar el empleo y generar engagement, y cuya relación se modera por factores institucionales como la supervisión. Esto fue explicado a través de la teoría de la autodeterminación, que describe la manera en que ciertas necesidades psicológicas asociadas a la resiliencia, como la autonomía, pueden favorecer la permanencia.

Asimismo, Caniels y Hatak (2019) aseveran que las relaciones de largo plazo cimentadas por los líderes con sus seguidores favorecen la resiliencia, y esta se fortalece con la autonomía que se les brinda para lidiar con problemáticas y cambios. En este caso, fue utilizada la teoría del intercambio social con su derivación llamada teoría de intercambio líder-miembro, la cual señala a las relaciones de largo plazo como permeadoras de sentimientos positivos (como confianza y respeto) dentro del proceso de intercambio económico/contractual y social/reciprocidad. Esta misma noción de influencia de los líderes la utilizan igualmente Lin y Liao (2020), quienes explicaron con apoyo de la teoría del aprendizaje social que la resiliencia del líder es un modelo que construye la del empleado en virtud de su observación e imitación de comportamientos.

Con base en lo señalado, se identifica que la resiliencia organizacional es vista como un constructo de múltiple influencia concentrado en temas de desarrollo económico, recursos

y capacidades empresariales, estructuras organizacionales y culturas organizacionales, sentido de equipo, rasgos cognitivos o niveles de desempeño. A la luz de la teoría, por su influencia y concentración, es la visión basada en recursos con sus derivaciones la que sustenta una amplia gama de fenómenos afines a la resiliencia.

Lo anterior se sustenta con base en los resultados descriptivos, en los que se habla de manera reiterada sobre adaptación como parte de la resiliencia (Abukhait et al., 2020; Cooke et al., 2016), así como de flexibilidad (Abukhait et al., 2020; Bishop, 2019; Chunsheng et al., 2019; Cooke et al., 2016) y otras capacidades operativas además del uso de recursos de diversos tipos, ya sean físicos, humanos o cognitivos (Ahmad et al., 2019; Bustinza et al., 2019; Chunsheng et al., 2019; Cooke et al., 2016; Cooper, Wang; Bartram y Cooke, 2019; De Clercq, 2019; Djourova et al., 2020; Fan et al., 2020; Hartmann et al., 2021; Huang, Xing y Gamble, 2019; Iborra et al., 2019; Paul, Budhwar y Bamel, 2019) .

Considerando la visión basada en recursos fuente de múltiples enfoques teóricos, como las capacidades dinámicas, la orquestación de recursos, la conservación de recursos, la gestión de recursos humanos de alto desempeño y el modelo de demandas-recursos, se presenta a continuación una profundización en los elementos de este precepto teórico que pueden ayudar a comprender su importancia en el estudio de la resiliencia, con base en los aportes de Barney (1991), por haber propuesto bases sólidas para la adopción de esta visión en los procesos de teorización y valoración empírica.

Barrón Torres, J. G., & Sánchez Limón, M. L. (2022). Resiliencia organizacional: una revisión teórica de literatura. *Estudios gerenciales*, 38(163), 235-249.

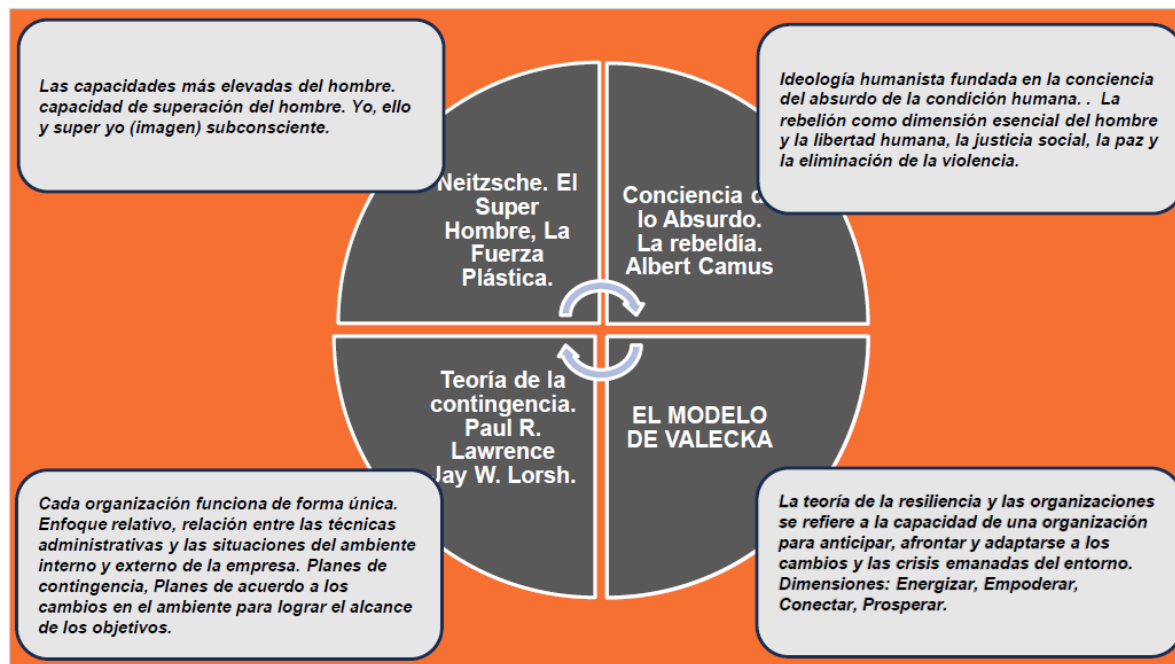
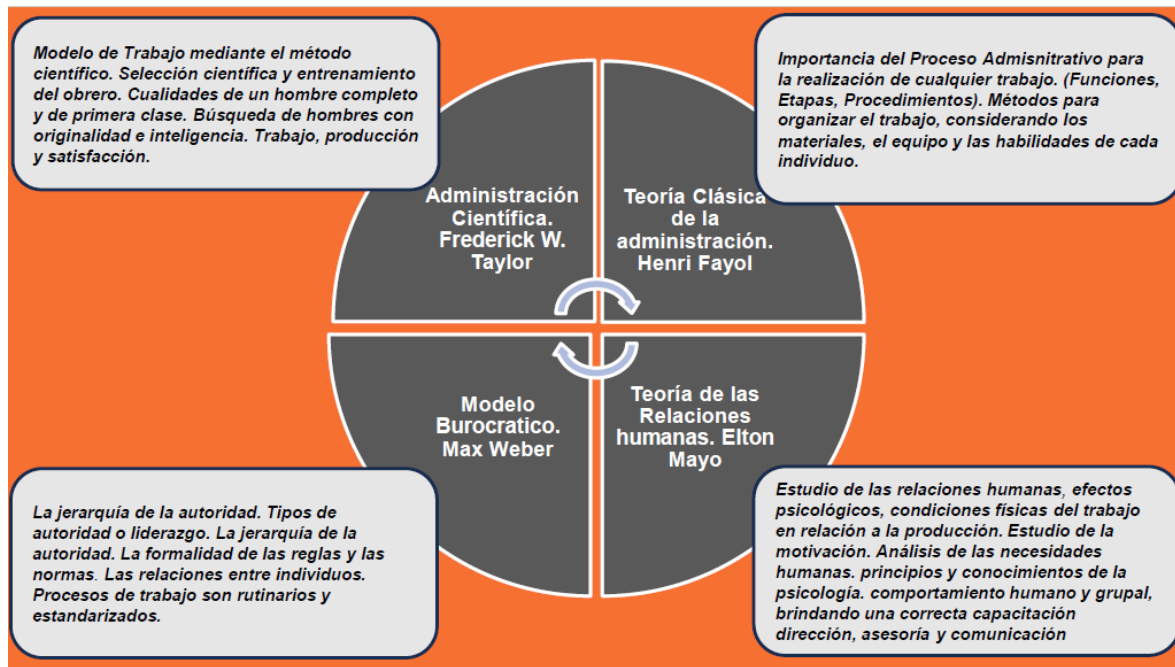
CAPITULO III. MARCO TEORICO DE LAS TEORIAS DE LA

AUTOR	ENFOQUE O TEORIA	DEFINICION
Frederick W. Taylor	Administración Científica (Trabajo, producción y satisfacción)	<i>Estudio y análisis del sistema de trabajo mediante el método científico</i> , buscando la estandarización y optimización del trabajo . Selección científica y entrenamiento obrero , establece la racionalización del trabajo mediante estudios de tiempos y movimientos . Satisfacción tanto empleador como del empleado. Importancia del trabajo de los superintendentes y las cualidades de un hombre completo y de primera clase . La búsqueda de hombres con originalidad e inteligencia . Cooperación y remuneración por rendimiento individual , pone énfasis en la productividad del trabajo y propone que el trabajador debe ser remunerado en función de su productividad. División del trabajo entre directivos y operarios , Responsabilidad y especialización de los directivos en la planeación del trabajo

Henri Fayol	Teoría Clásica de la administración (Funciones, Etapas, Procedimientos)	Toda organización debe de cumplir con una serie de funciones básicas y división de las áreas funcionales dentro de las empresas para el buen funcionamiento: técnicas, comerciales, financieras, seguridad, contables, administrativas. Existencia de ciertas etapas para poder desarrollar cualquier tipo de trabajo : Previsión (Examinar el futuro), Organización. (Formular estructura), Dirección. (Hacer funcionar los planes), Coordinación. (Armonizar la información), Control. (Verificar los resultados). Hipótesis para desarrollar mejores procedimientos y formas para trabajar. Métodos para organizar el trabajo, considerando los materiales, el equipo y las habilidades de cada individuo.
-------------	---	--

Max Weber	Modelo Burocrático	Basado en definir y organizar de manera precisa las competencias generales, respaldadas por leyes o reglamentos administrativos. La jerarquía de la autoridad. Las relaciones entre individuos son impersonales en las que todos reciben el mismo trato y en los que recaen los mismos derechos y normas. Se utilizan canales formales para la comunicación interna de la organización. La formalidad de las reglas y las normas , que pueden estar por escrito, y que son respetadas de manera estricta en cada proceso de la organización. Los procesos de trabajo son rutinarios y estandarizados , que se desempeñan según patrones de trabajo determinados y siempre de la misma manera. La previsión del desempeño de la organización, debido a los procesos estandarizados y la división del trabajo del personal. La concentración de los medios administrativos en los procesos de gobierno. Un Estado organizado de manera burocrática permite la dominación política. Tipos de autoridad o liderazgo , ejercicio de la autoridad como fenómeno universal y que existen tres tipos de dominación: carismática, tradicional y legal.
-----------	--------------------	--

AUTOR	ENFOQUE O TEORIA	DEFINICION
Elton Mayo	Teoría de las Relaciones humanas Organización del comportamiento, (grupo, satisfacción en el trabajo, normas, necesidades sociales)	Estudio de las relaciones humanas , efectos psicológicos, condiciones físicas del trabajo en relación a la producción . Influencia del estado de ánimo en el cumplimiento de las labores de manera eficiente. Estudio de la motivación del hombre en el trabajo, análisis de las necesidades humanas , su relación con las recompensas monetarias y no monetarias y los distintos factores de organización. Estudia la organización como un grupo de personas. Hace énfasis en las personas. Toma de base los principios y conocimientos de la psicología para aplicarlos a la administración. Delegación plena de autoridad . Promueve la autonomía del trabajador. Busca generar un clima de confianza y apertura dentro de la organización . Da importancia a las relaciones humanas . El buen funcionamiento del grupo de trabajo , a través de una administración eficiente, capaz de comprender el comportamiento humano y grupal, brindando una correcta capacitación dirección, asesoría y comunicación .
Neitzsche	El Super Hombre, La Fuerza Plástica.	Las capacidades más elevadas del hombre. capacidad de superación del hombre. Yo, ello y super yo (imagen) subconsciente . Alcanzar la autenticidad. La idea del "eterno retorno" invita a aceptar la vida tal y como es, a afrontar los retos que se presenten y a ser capaces de superarlos con fortaleza y valentía
Albert Camus	Conciencia de lo Absurdo. La rebeldía.	Ideología humanista fundada en la conciencia del absurdo de la condición humana. El reconocimiento profundo de la inanimidad y la intrascendencia del hombre enfrentado al cosmos, a su destino y a la historia. Significado del mundo, de la vida humana y de la historia, el cual sustente sus ideales y valores. La rebelión como una de las dimensiones esenciales del hombre y la fuerte preocupación por la libertad humana, la justicia social, la paz y la eliminación de la violencia .
Paul R. Lawrence Jay W. Lorsh.	Teoría de la contingencia	Cada organización funciona de forma única . El éxito de la aplicación de las técnicas administrativas dependerá de las situaciones del ambiente interno y externo de cada una. Enfoque relativo . Siempre va a existir una relación entre las técnicas administrativas y las situaciones del ambiente interno y externo de la empresa. Planes de contingencia cuyos planes se deben poner en marcha en el momento que se den cambios en el ambiente que rodea a la empresa para lograr el alcance de los objetivos .



Taylor, F. W., Fayol, H., & del Camino, A. G. (1961). Principios de la administración científica. México: Herrero hermanos.

Márquez, P. C., Auld, P. R., & García, C. G. Escuela clásica de la administración y su impacto trascendental en las organizaciones. *Epistemología de las ciencias administrativas: enfoques y reflexiones*, 67.

Martínez, D., Rodríguez, A., & Barreto, Y. (2015). Teoría Clásica de la Administración.

Campos, L. A. G., Sánchez, A. R. M., & Perez, E. R. (2020). Importancia de los estilos de liderazgo: un abordaje de revisión teórica. *Apuntes Universitarios*, 10(4), 156.

Soto, M. O. P., Jiménez, S. O., & Hernández, C. A. J. (2020). El liderazgo: una visión desde las teorías organizacionales. *Apuntes Universitarios*, 10(3), 95.

Llácer, T. (2015). El super hombre y la voluntad de poder. *España: Bonalletra, SL*.

Málishev, M. (2000). Albert Camus: de la conciencia de lo absurdo a la rebelión. *Ciencia ergo-sum*, 7(3), 235-245.

Flores, M. (2021). El absurdo y la rebelión metafísica en Albert Camus. *Revista Latinoamericana de Difusión Científica*, 3(5), 36-47.

Durán, M. V. M., & Bianco, J. M. C. (2021). Integración conocimiento y entorno: un enfoque contingente de las organizaciones inteligentes. *Acta Sociológica*, (84), 99-123.

De la Rosa Albuquerque, A. (2002). Teoría de la Organización y Nuevo Institucionalismo en Análisis Organizacional. *Administración y organizaciones*, 4(08), 13-44.

García, M. S., & Marco, J. N. (2022). *Diseño y cambio organizativo: fundamentos y nuevos enfoques*. Editorial Centro de Estudios Ramon Areces SA.

3 TIPOS DE LIDERAZGOS

A continuación, se describirá 10 tipos de liderazgos más comunes reconocidos en las empresas y organizaciones en general:

1.- Liderazgo Transformacional: La mayoría de los teóricos consideran a este tipo de liderazgo el verdadero por las características de éste. Inspiran y entusiasman permanentemente a sus equipos y no necesitan sentirse apoyados por todos los que tienen a cargo, sólo por algunos, los más cercanos. Es una emisión y recepción permanente de sus emociones, por esta razón que las organizaciones buscan complementar con el líder transaccional. Los líderes transaccionales buscan la forma correcta de llevar a cabo una rutina, mientras el líder transformacional siempre está buscando la forma de agregar valor.

2.- Liderazgo Transaccional: Este liderazgo está enfocado al corto plazo y nace cuando los miembros del equipo aceptan el trabajo. El equipo está implícitamente obligado a obedecer las instrucciones que de él emanan. Si el líder considera que algún trabajo está mal realizado, éste se arrogará el derecho a “castigar” a quien no cumpla.

3.- Liderazgo Orientado a la Tarea: Estos líderes son muy buenos para definir el trabajo y roles de cada persona de su equipo. Pueden ordenar estructuras, planificar, organizar

y controlar. Se focalizan sólo en que las tareas se cumplan. No piensan mucho en el bienestar del equipo, sólo que las tareas se cumplan a cabalidad.

4.- Liderazgo Natural: Este liderazgo nace de la necesidad, ya que cuando no hay un líder formar, aparece este líder natural de entre los mismos pares de la organización. En parte este líder es democrático ya que las personas que componen la organización lo comienzan a reconocer como líder sin haberlo impuesto por un orden jerárquico. En este tipo de liderazgo se destacan los valores, por ende, se dice que es una buena forma de liderazgo. La parte negativa es que algunos tienden a creer que el líder natural puede tener menos peso frente a un líder impuesto jerárquicamente.

5.- Liderazgo Orientado a las Personas o a las Relaciones: Es inverso al liderazgo orientado a la tarea, ya que está direccionado hacia las personas, se orientan en organizar, hacer soporte y en desarrollar sus equipos de trabajo. Se fomenta la creatividad del equipo, en empoderar. Es un estilo totalmente participativo.

6.- Liderazgo Laissez-Faire: Este término fue acuñado en Francia y se traduce como “déjalo ser” y se utiliza para describir a los líderes que dejan trabajar a su equipo por su cuenta. Para que esto resulte efectivo, los líderes, deben supervigilar a su equipo y reportar constantemente los avances de éste. También será efectivo cuando los individuos del equipo tienen mucha experiencia e iniciativa propia ya que de otra forma no trabajarían, por ende, no se cumpliría ninguna meta.

7.- Liderazgo Participativo o Democrático: Este tipo de liderazgo, siempre va a considerar el invitar a otros miembros del equipo a tomar decisiones, ayudando a desarrollar habilidades en los demás miembros. Se motiva a trabajar de esta forma ya que los individuos se sienten parte de su futuro e instan a los demás a trabajar. Puede tomar mucho tiempo

formar un equipo con este método de liderazgo, pero los resultados son óptimos. Se puede optar por este sistema cuando la calidad importa más que la velocidad de productividad.

8.- Liderazgo Carismático: Estos líderes inspiran mucho entusiasmo y energía a sus equipos, pero tienen la tendencia a creer más en sus propias capacidades que en las de un equipo, lo que puede generar dificultades a la larga ya que la funcionalidad se logra alrededor del líder y no de la organización.

9.- Liderazgo Burocrático: El líder burocrático nunca se va a salir del manual de líder. Siguen las normas establecidas para que los miembros de la organización realicen el trabajo a la perfección. Este estilo de liderazgo es muy positivo cuando hay alto riesgo en el trabajo de los operarios, por ejemplo: cuando se trabaja con sustancias tóxicas, con maquinaria pesada, trabajos en altura. También es muy positivo cuando hay altas sumas de dinero.

10.- Liderazgo Autocrático o Autoritario: En este tipo de liderazgo, el líder tiene el poder de tomar todas las decisiones, tienen el poder absoluto por sobre los individuos de la organización. Las personas que están a su mando no tienen oportunidades de dar su opinión, aunque sean en beneficio de la organización. A muchas personas no les acomoda este tipo de liderazgo ya que se sienten oprimidas y resentidas al ser tratadas de esta manera. A menudo este tipo de liderazgo es efectivo para trabajos sin calificación, obreros, por ejemplo

TIPOS DE LIDERAZGO Y PSICOLOGIA POSITIVA Profesor: Christian Andrés Carvajal Y. Sección ADA 3234

Capítulo 3

Marco Metodológico



CAPITULO IV. MARCO METODOLOGICO

4.1. TIPO Y CARACTERÍSTICAS DEL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.

En este capítulo se describen las características y metodología utilizadas en el desarrollo de la presente investigación, así como las técnicas e instrumentos aplicados a los sujetos dentro del contexto de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos, seguidos del procedimiento de recopilación de información, el procesamiento y análisis de la misma.

La presente investigación es de tipo ***no experimental***, ya que no se tiene control sobre las variables independientes tanto porque ya ocurrieron los hechos y porque no se tiene control sobre los hechos; sino solo se limitará a la observación de situaciones ya existentes no influyendo sobre las variables y sus efectos. Es del tipo ***“exploratoria-descriptiva”*** ya que se llevó a cabo una descripción, medición y análisis de cómo operan algunas variables del proceso.

Weiers, Ronald (1998) nos argumenta que “una ***investigación exploratoria*** es aquella que ayuda a que el investigador se familiarice con la situación problema, identifique las variables más importantes, reconozca otros cursos de acción, proponga pistas idóneas para trabajos posteriores y puntualice cuál de esas posibilidades tiene la máxima prioridad en la asignación de los escasos recursos presupuestarios de la empresa. En pocas palabras, la finalidad de los estudios exploratorios es ayudar a obtener, con relativa rapidez, ideas y conocimientos en una situación. Es un tipo de investigación extremadamente útil como paso inicial en los procesos de Investigación”.

Por otra parte para Hayman J.L, (1981) y al contrario de la investigación exploratoria, la ***investigación descriptiva*** “es aquella en la que consiste describir y evaluar ciertas características de una situación particular en uno o más puntos del tiempo, en ella se analizan los datos reunidos de cada una de las variables a investigar; en este tipo, el investigador puede interpretar los resultados de una manera, pero desgraciadamente ésta será a menudo sólo una de las varias maneras de interpretarlos”.

Esta investigación se utiliza tipo de datos cuantitativos. El **“enfoque cuantitativo”** utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población.

Generalmente, la recolección de estos datos pasa a través de la aplicación de encuestas y sondeos a un universo o a una muestra de éste (donde por universo se entiende la totalidad de la estructura a estudiar, llámese país, región, ciudad, empresa, partido político, etc. y por muestra se entiende a una parte de este universo), muestra que puede ser elegida al azar o a través del criterio del investigador.

El diseño de la investigación también responde a las modalidades, **bibliográfica y de campo**, las mismas que contribuyeron con datos recolectados directamente de la realidad para fundamentar correctamente con conceptos y criterios de varios autores sobre las estructuras organizacionales de las universidades y su relación con el liderazgo resiliente.

Bibliográfica: se buscó información en la legislación universitaria UAEM, textos científicos, tesis, revistas electrónicas, páginas web, etc. En todo cuanto se pudo encontrar información, ya que esto sirvió para tener conocimiento acerca del tema en investigación.

Campo: Se acudirá al lugar de los hechos.

Se efectuó de forma **transversal** el ejecutarse en un período de tiempo determinado, analizando sus conceptos, variables e incidencia, con el propósito de realizar una descripción y medición de manera individual e independiente.

METODOLOGIA DE INVESTIGACION	
Enfoque	Cuantitativo
Tipo	Explorativa, Descriptiva
Unidad de Análisis	Preparatoria 3 Marías, Cele Rayón, Cele Juárez, Preparatoria 2.
Técnica	Encuesta
Herramienta	Cuestionario
Diseño de Investigación	Transversal, No Experimental
Alcance	100 % de la población
Pobalcion/Muestra	18 personas
Medios Para Obtener Los Datos	Documental y de Campo.

4.2. POBLACIÓN Y MUESTRA.

Las estrategias metodológicas utilizadas:

- **Población.** Es el conjunto de personas u objetos de los que se desea conocer algo en una investigación. El universo o población puede estar constituido por personas, animales, registros médicos, los nacimientos, las muestras de laboratorio, los accidentes viales entre otros. (PINEDA,1994, p. 108).

- **Muestra.** Es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio. (Bernal Torres, C.A. 2006).

En esta investigación se eligió la *muestra probabilística* en razón de considerarse el método más recomendable si se está haciendo una investigación cuantitativa porque todos los componentes de la población tienen la misma posibilidad de ser seleccionados para la muestra. "Cada uno de los elementos de la población tengan la misma probabilidad de ser seleccionados". (PINEDA et al 1994:114). La muestra probabilística consiste en “elegir

subgrupo de la población en el que todos los elementos de ésta tienen la misma posibilidad de ser elegidos”. Hernández et. al. (2010: 176).

4.2.1. UNIDAD DE ANÁLISIS

Habiendo hecho mención de lo anterior para elegir la muestra es necesario que se defina la ***unidad de análisis***; en este caso serán 3 unidades académicas todas de la U.A.E.M. enfocado a la media y alta dirección de las mismas.

La media y **alta dirección** es aquella constituida por los empleados con los cargos más altos dentro de una organización, como lo son el presidente, el vicepresidente, el gerente general, los gerentes o directores, coordinadores o jefes de los diferentes departamentos.

En la mayoría de los casos, la alta dirección es la encargada de establecer las metas de la compañía, estimulando y ejerciendo el liderazgo. Para lograrlas, los directivos deben motivar a los empleados, mejorar la comunicación y fomentar una cultura empresarial de creatividad e innovación.

Este equipo de trabajo directivo es el que toma el control dentro de la compañía sobre las decisiones que pudiesen afectar a todos, desde el presidente hasta los empleados. Estas decisiones, conjuntamente con la forma en que los integrantes de la alta dirección tratan al personal, influyen en el éxito de la empresa.

Su principal función es crear la renta económica, la cual actualmente es algo más que las ganancias obtenidas por el proceso de comercialización. La calidad de la gestión y el valor que tenga la actividad ante la comunidad son elementos que se suman para determinar la renta generada por la organización.

4.2.2. TAMAÑO DE MUESTRA

El estudio se realizará con un total de 18 personas, a las cuales se les aplicará el instrumento y la herramienta a través de la cual se recopilarán los datos, las cuales laboran en el área administrativa, específicamente en los puestos de la alta y media dirección de la Preparatoria Tres Marías, Cele Rayón y Casa Juárez (Centro de Lenguas) y Preparatoria No 2., considerando a la población en su totalidad del rango antes mencionado. Esto permitirá a obtener resultados lo más reales posible. Cumpliendo con las características detalladas en la tabla siguiente:

Población	Características	Muestra
15	Total, de personal administrativo	15
	Hombres	10
	Mujeres	5
	Mandos medios	12
	Mandos altos	3
	Edades	28 a 55 años
	Años de servicio	7 a 20 años

Fuente: Elaboración propia

4.3. TÉCNICA DE RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

4.3.1. TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS

En los últimos años se han realizado diversos estudios e investigaciones sobre el concepto de resiliencia, su medición y aplicación. En este estudio nos enfocaremos en la resiliencia organizacional dentro de la UAEM. Para su medición se medirán esta característica que considero importantes dentro de la gestión universitaria, ya que está claro que cuando las personas se encuentran con situaciones de riesgo, pueden seguir estos caminos: encuentran formas de superarlas y contribuyen más de lo esperado; en situaciones de estrés las personas reaccionan positivamente y, en última instancia, después de pasar por una experiencia traumática, es posible que puedan superarla mejor.

Está claro que una persona debe ser capaz de superar los cambios y dificultades que se presentan en su vida tanto personal como laboral, y aprender a adaptarse a los aspectos cognitivos (la capacidad de encontrar soluciones a posibles problemas) y a los aspectos sociales (la capacidad de socializar y desempeñarse académicamente). Se ha discutido mucho acerca de si la resiliencia se considera un rasgo humano o un proceso adaptativo, lo cual depende del proceso que cada persona ha vivido y este emprendiendo.

Es por ello que la medición de la resiliencia es de gran ayuda para conocer el nivel de la misma en los líderes y en la institución. Dentro de estos procedimientos para evaluarla, es importante tener presente que las percepciones de adaptación, satisfacción y bienestar son muy subjetivas, por lo cual es indispensable que la medición contenga el estudio de variables sociodemográficas, viendo así los efectos de liderazgo sobre el nivel de resiliencia que estos individuos tengan o desarrollen (Ahern, Kiehl, Sole & Byers, 2006).

Debido a que el objetivo de esta investigación es estudiar el liderazgo resiliente organizacional y sus características y sus componentes, se utilizará como base en los

modelos (Connor y Davidson, 2003), (Frigborg et al.2003), (Palomar et al.,2010), (Bass et al., 2008), (Northouse, 2013) con el apoyo de otros instrumentos para la creación de uno que se adapte más a los objetivos e hipótesis descritos en esta tesis y cuyos resultados habrán de correlacionarse y compararse para obtener conclusiones.

Es por esto que se utilizará el *método de encuesta*, aplicando la técnica del *cuestionario*. Este método consiste en plantear de la misma manera una misma serie de preguntas a todos los participantes de una investigación. Giroux y Tremblay (2004) agregan que el cuestionario es un instrumento de recopilación en el que están inscritas preguntas y se registran las respuestas de quienes participan en una encuesta o en un experimento, con el fin de medir comportamientos, pensamientos, o condiciones objetivas de los sujetos de estudio y establecer una o varias relaciones de asociación entre un fenómeno y sus determinantes (Giroux y Tremblay, 2004).

4.3.2. TÉCNICA DE ANÁLISIS DE DATOS

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

ENCUESTA

De acuerdo con Baker (citado en Ávila B., 2006) la investigación por encuesta es un método de colección de datos en los cuales se definen específicamente grupos de individuos que dan respuesta a un número de preguntas específicas.

Este método consiste en plantear de la misma manera una misma serie de preguntas a todos los participantes de una investigación. Giroux y Tremblay (2004) agregan que el cuestionario es un instrumento de recopilación en el que están inscritas preguntas y se registran las respuestas de quienes participan en una encuesta o en un experimento, con el fin de medir comportamientos, pensamientos, o condiciones objetivas de los sujetos de estudio y establecer una o varias relaciones de asociación entre un fenómeno y sus determinantes (Giroux y Tremblay, 2004).

4.4 INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS

Anexo 1. Cuestionario final

Liderazgo resiliente

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

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

Donde:

1= Totalmente en desacuerdo

2= En desacuerdo

3= De acuerdo

4= Totalmente de acuerdo

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

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

DIMENSIONES

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

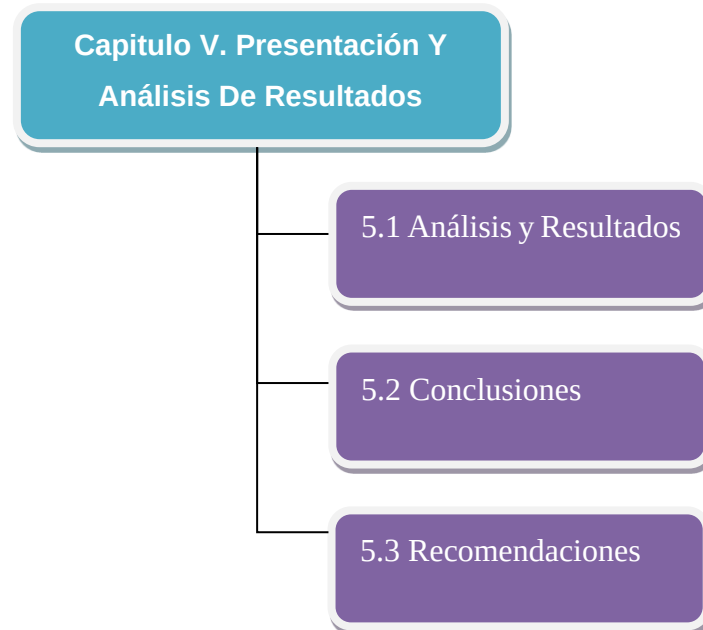
Relaciones interpersonales	Competencia social	Competencia de los individuos para relacionarse con los demás, la facilidad para hacer nuevos amigos, hacer reír a las personas y disfrutar de una conversación (Palomar et al., 2010).	CS.22. Cuando no estoy bien, sé que vendrán tiempos mejores.					
			CS.23. Me es fácil establecer contacto con nuevas personas.					
			CS.24. Me es fácil hacer nuevos amigos.					
			CS.25. Sé cómo comenzar una conversación.					
			CS.26. Es fácil para mí hacer reír a otras personas.					
			CS.27. Es fácil para mí tener un buen tema de conversación.					
			CS.28. Disfruto de estar con otras personas.					
			CS.29. Fácilmente me adapto a situaciones nuevas.					
			CS.30. Me siento cómodo con otras personas.					
	Apoyo social	Relaciones familiares y el apoyo que brinda la familia, también a la lealtad entre los miembros de la familia y a que los miembros compartan visiones similares de la vida y pasen tiempo juntos (Palomar et al., 2010)	AS.31. Tengo algunos amigos / familiares que me alientan.					
			AS.32. Tengo algunos amigos / familiares que me apoyan.					
			AS.33. Tengo algunos amigos / familiares que valoran mis habilidades.					

Influencia	Confianza	Capacidad de dar cuidado, ser empático y proveer retos y oportunidades para los otros.	CON.34. Permito que los otros conozcan la manera en que pienso sobre lo que están haciendo					
			CON.35. Ayudo a otros a desarrollarse.					
			CON.36. Brindo atención personal a aquellos que parecen rechazados.					
	Impulso a seguidores	Estimulación a los seguidores para compartir intereses con la organización. (Bass et al., 2008)	IS.37. Brindo a las otras nuevas formas de ver cosas desconcertantes.					
			IS.38. Hago que los otros piensen en ideas que nunca se habían cuestionado.					
			IS.39. Permito que otros piensen de nuevas maneras sobre viejos problemas.					
			IS.40. Soy bueno para organizar mi tiempo.					
	Inspiración	Describe a los líderes como un modelo a lograr para sus seguidores. Se identifica con altos estándares en valores morales y éticos en la percepción del colaborador, así como en el comportamiento del líder (Northouse, 2013)	INS.41. Hago que los otros se sientan bien alrededor mio.					
			INS.42. Los otros están orgullosos de estar asociados conmigo.					
			INS.43. Los otros tienen fe plena en mí.					
	Comunicación	Describe a los líderes que logran comunicar sus expectativas a sus seguidores para inspirarlos a comprometerse y compartir la visión de la compañía (Northouse, 2013).	COM.44. Expreso en pocas y simples palabras lo que podríamos y deberíamos hacer.					
			COM.45. Brindo información atractiva sobre lo que podemos hacer.					
			COM.46. Ayudo a los otros a encontrar sentido a su trabajo.					



Familiar y amistad	Apoyo familiar	Dentro del entorno de la familia se considera el soporte que brinda y la lealtad que existe entre los mismos y con las personas a su alrededor que comparten sus ideales Palomar et al., 2010)	AF.47. En nuestra familia disfrutamos de hacer actividades juntos.					
			AF.48. Disfruto de estar con mi familia.					
			AF.49. Tengo una buena relación con mi familia.					
			AF.50. En nuestra familia coincidimos en relación con lo que consideramos importante en la vida.					
			AF.51. Aun en momentos difíciles, nuestra familia tiene una actitud optimista hacia el futuro.					
			AF.52. En nuestra familia somos leales entre nosotros.					
			AF.53. Tengo algunos amigos / familiares que realmente se preocupan por mí.					
			AF.54. Siempre tengo alguien que puede ayudarme cuando lo necesito.					
			AF.55. Mi futuro pinta bien.					

CAPITULO V. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS



5.1 ANÁLISIS Y RESULTADOS

Cumpliendo los objetivos de esta investigación en el cual se utilizó el método de encuesta, aplicando la técnica de cuestionario. La investigación tuvo como propósito analizar el liderazgo resiliente dentro de una Organización Pública utilizando los modelos (Connor y Davidson, 2003), (Frigborg et al.2003), (Palomar et al.,2010), (Bass et al., 2008), (Northouse, 2013), este instrumento consta de 55 preguntas, abarcando 4 Dimensiones y 9 factores, cuyo propósito identificar factores de liderazgo resiliente con los que cuentan los mandos medios y altos dentro de la organización. El cuestionario se encuentra distribuido de la siguiente manera:

Dimensión Personal:

Factor competencia Individual (preguntas 11-28)

Factor Organización (preguntas 49-53)

Dimensión Interpersonal:

Factor Competencia Social (preguntas 29-37)

Factor Apoyo Social (preguntas 47-48)

Dimensión Familiar y Amistad:

Factor Apoyo Familiar (preguntas 38-46)

Dimensión Influencia:

Factor Inspiración (preguntas 54-56)

Factor Comunicación (preguntas 57-59)

Factor Impulso a Seguidores (preguntas 60-62)

Factor Confianza (preguntas 63-65)

La muestra constó de 15 trabajadores provenientes de tres Unidades Académicas de la Universidad Autónoma Del Estado De Morelos. La población encuestada abarca ambos sexos hombres y mujeres, cuya edad se encuentra entre los 28 a 55 años de edad, de los cuales 10 son hombres y 5 son mujeres. Dentro de estos 15 puestos 3 ocupan puesto de directores de las unidades académicas y los 12 restantes ocupan puestos de jefes de departamento, con edades comprendidas entre los 28 a 55 años.

El cuestionario se aplicó por medio de formulario de Google para obtener los resultados y a través del cual se generaron las gráficas correspondientes para poder analizar y llegar a la interpretación de los resultados obtenidos:

Copia de Liderazgo Resiliente 3 (respuestas)

☆ 📁

Archivo Editar Ver Insertar Formato Datos Herramientas Extensiones Ayuda

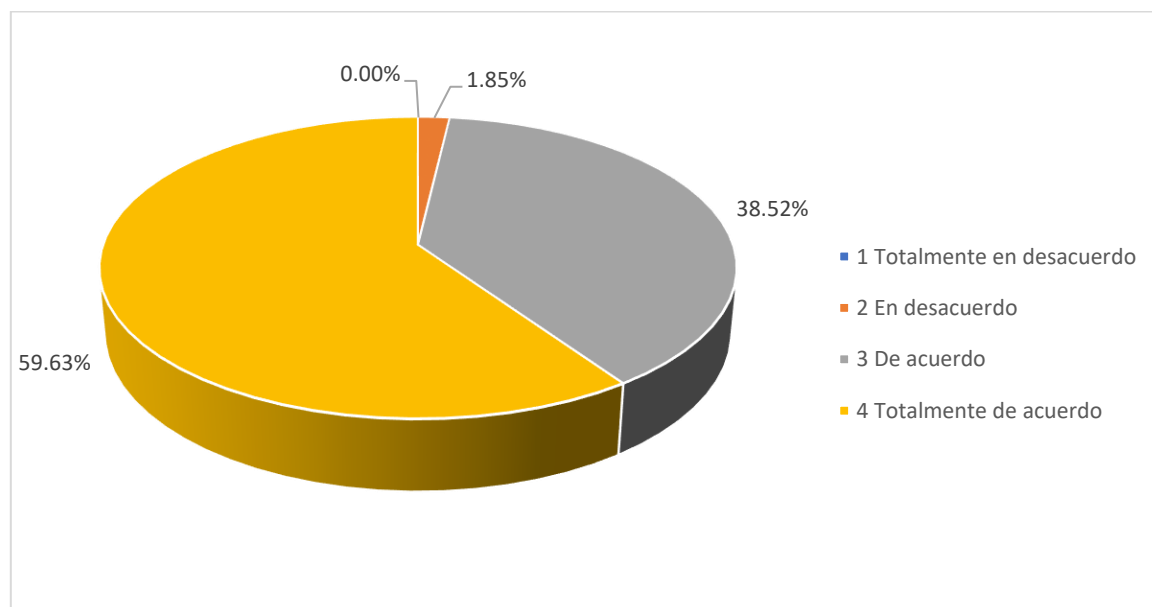
🔍 ↶ ↷ 🔄 📄 100% € % 📊 123 Predet... - 10 + B I A

🔍 📄

5.1.1 GRAFICAS

Figura 2

Primera Dimensión Personal / Factor competencia individual.



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento.

Respecto al ***Factor de Competencia Individual*** correspondiente a ***la Dimensión Personal***, la cual “Representa la claridad sus metas y su capacidad para obtenerlas, y la confianza sobre el éxito que obtendrán, así como la seguridad de encontrar una solución al enfrentarse a lo desconocido” (Connor y Davidson, 2003).

En este Factor se analizaron las siguientes características: si las experiencias del pasado les hacen sentir confianza para enfrentar nuevos retos, si saben dónde encontrar ayuda, si se consideran una persona fuerte, saber lo que quieren, si consideran tener el control de su vida, si les gustan los retos, el esfuerzo por alcanzar mis metas, si está orgulloso de sus logros, el reconocimiento de sus habilidades, si el creer en sí mismos les ayuda a superar los momentos difíciles, si confían en tener éxito, se conocen como lograr sus objetivos, Pase lo que pase siempre encontraré una solución, si visualizan que su futuro pinta bien, si creen poder resolver sus problemas personales, estar satisfechos conmigo mismos, el considerar el tener planes realistas para el futuro, confianza en sus decisiones.

Los resultados en esta grafica arrojan lo siguiente:

El 59.63% muestran estar Totalmente de Acuerdo

El 38.52% muestran estar De Acuerdo

El 1.85% en Desacuerdo

El 59.63% de los titulares de las unidades académicas encuestadas pueden ver con claridad sus metas y de igual forma cuentan con la capacidad para obtenerlas, son personas que en base a sus experiencias

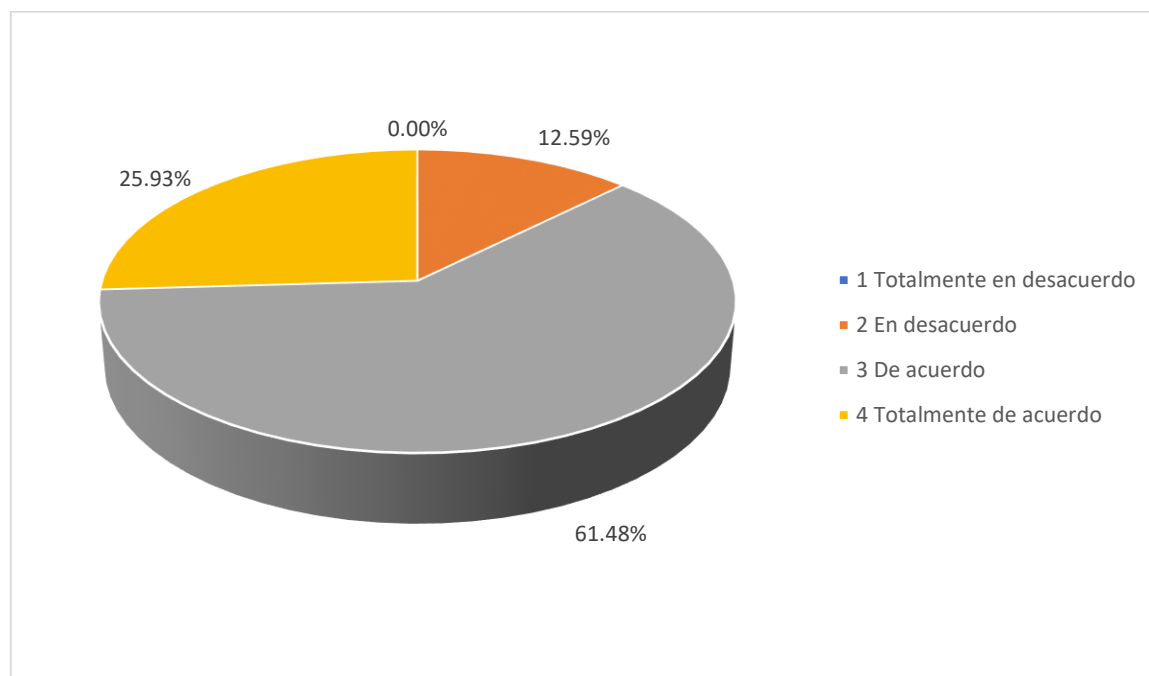
Han aprendido a emprender nuevos retos, que han aprendido de sus experiencias pasadas para enfrentar nuevos retos, conocen sus habilidades y las usan para alcanzar sus metas y buscan la manera de lograr sus objetivos diseñando planes en la búsqueda de un futuro deseado; muestra de ello es que ocupan los puestos medios y altos dentro de la organización.

Los resultados muestran que los titulares de las unidades cuentan con las competencias personales, ósea capacidades, habilidades y actitudes suficientes que les han permitido fortalecerse para desarrollar favorablemente su carrera profesional. y construir un proyecto personal que los ha llevado a ocupar los puestos de mando medio y alto en su desarrollo profesional.

De manera muy semejante encontramos un 38.5% que manifiesta estar De Acuerdo en este factor que de igual forma muestran una claridad en lo que desean lograr en sus vidas, con metas y objetivos de superación pero que muy probablemente necesiten definirse aun mejor. Es muy posible que se trate de trabajadores que por una u otra razón no han logrado desarrollar de todas sus habilidades o definir claramente algunos objetivos, pero a pesar cuentan con lo básico para ocupar puestos gerenciales.

Figura 3

Dimensión Interpersonal / Competencia social



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento.

En referencia al factor de Competencia Social perteneciente a la Dimensión Interpersonal, referente a “Competencia de los individuos para relacionarse con los demás, la facilidad para hacer nuevos amigos, hacer reír a las personas y disfrutar de una conversación (Palomar et al., 2010).

En este Factor se estudiaron puntos como: tener la seguridad que no se está bien, saber que vendrán tiempos mejores, sentirse cómodo con otras personas, facilidad para establecer contacto con nuevas personas, facilidad para hacer nuevos amigos, facilidad para tener un buen tema de conversación, facilidad para adaptarse a situaciones nuevas, facilidad

para hacer reír a otras personas, disfrutar estar con otras personas, saber comenzar una conversación.

Los resultados en esta grafica arrojan que:

El 25.93% de los encuestados muestran estar Totalmente de Acuerdo

El 61.48% muestran estar De Acuerdo

El 12.59% en Desacuerdo

En este factor de Competencia Social perteneciente a la Dimensión Interpersonal, junto con el Factor de Impuso a Seguidores de la Dimensión Influencia son las dos áreas que muestran una disminución considerable de trabajadores que mostraban estar Totalmente de acuerdo, un aumento en los que respondieron estar De Acuerdo y un aumento en los que respondieron estar en desacuerdo.

Aunque es un rango que pudiera considerarse aceptable, los resultados en este factor nos hablan de que los titulares de las áreas analizadas muestran una capacidad ligeramente baja de Competencia Social.

Siendo la competencia social uno de los elementos claves que permiten a un líder tener una empatía con sus trabajadores que le facilite comprenderlos y ponerse en su lugar, al lograr esto, poder observar las necesidades de su equipo de trabajo y poder satisfacerlas creando un buen ambiente laboral.

Estas competencias también facilitan una buena comunicación vital para relacionarse y transmitir el mensaje y las instrucciones correctas, logrando que las relaciones personales sean fortalecidas, mejor desarrollo en las actividades y así generar buenos resultados en el trabajo.

Habiendo mencionado lo anterior se puede comentar lo descrito en esta tesis acerca de que no es lo mismo ser jefe que ser líder.

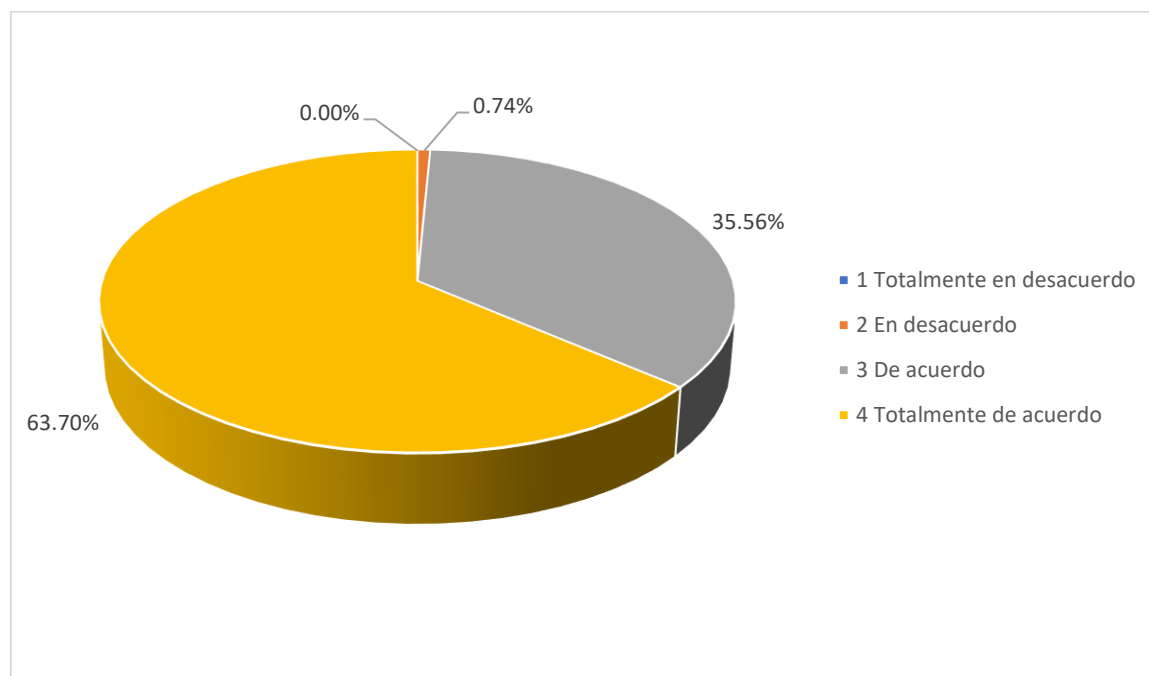
Líder: “líder es la persona capaz de ejercer influencia en otros, para dirigirlos y guiarlos efectivamente hacia el logro de objetivos y metas organizacionales” (Gómez, 2008).

Jefe: es toda aquella persona de rango superior que lo único que hace es asignar funciones para gestionar su organización, esperando que toda persona de rango inferior (subordinado) cumpla cabalmente con lo que se le ordena (Hernández, Santo y González, s.f).

Podría decirse que los titulares de las unidades académicas están desempeñando su trabajo como jefes pero no al 100% como líderes de las mismas y por lo tanto llevando a los trabajadores al cumplimiento de las metas de la organización a un nivel de cumplimiento que probablemente solo cumpla con las características básicas del mismo pero no a un nivel de innovación y de mayores estándares que lleven a la organización a nuevos niveles.

Figura 4

Familiar y Amistad / Apoyo Familiar



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento.

Los datos de la figura anterior se muestra los resultados referentes al Factor Apoyo Familiar pertenecientes a la Dimensión Familiar y Amistad. “Dentro del entorno de la familia se considera el soporte que brinda y la lealtad que existe entre los mismos y con las personas a su alrededor que comparten sus ideales (Palomar et al., 2010.)

Los resultados en esta grafica nos indican que:

El 63.70% de los encuestados muestran estar Totalmente de Acuerdo

El 35.56% muestran estar De Acuerdo

El 0.74% en Desacuerdo

Al expresar un 63.70 % estar totalmente de acuerdo nos pudiera indicar que mas de la mitad se identifica con este factor y a esto se le suma un 35.56% que expresa estar de acuerdo. Estos porcentajes tomados en general pudiera ser un buen indicativo ya que confirma lo que dicen algunos autores referentes a que al tener un apoyo familiar los trabajadores cuentan con el apoyo para promover las habilidades y la autoestima necesarias para sobreponerse a la adversidad.

Al contar con este factor de Apoyo Familiar los titulares poseen la capacidad de lograr influir en los trabajadores, por la capacidad de aceptación que tiene ante los demás, pudiendo infundir la confianza necesaria en los demás que los estimule a seguir adelante, apoyándolo de manera directa e incondicional en cada acción.

Sin embargo, cabe señalar que el que posean la capacidad de infundir lo descrito en el párrafo anterior y lo mencionado por los diversos autores, esto no significa que esta capacidad este siendo ejercida dentro de las unidades académicas o en el mejor de los casos pudiera estar siendo ejercida pero no aplicada de manera correcta o al nivel que la organización lo está requiriendo.

Variables Familiares. Se ha sugerido en la literatura que el soporte social es un mitigador de los efectos negativos del estrés y en este sentido la familia puede ser la fuente más importante de apoyo para promover en los individuos las habilidades y autoestima necesarias para sobreponerse a la adversidad (Seccombe,2000). Los factores familiares protectores incluyen la cohesión familiar, la calidez familiar y la ausencia de psicopatología

parental y de discordia familiar, así como haber contado en la infancia con al menos un adulto que sirvió de apoyo social (Grossman & Tierney, 1998).

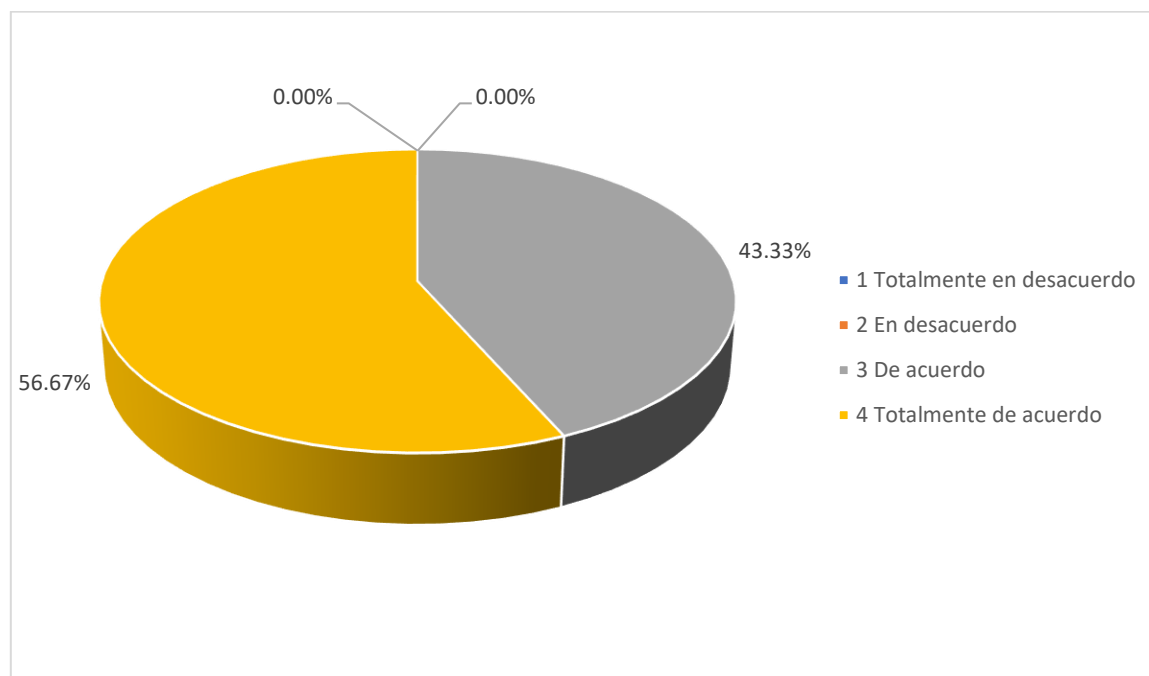
Con lo mencionado en el párrafo anterior es oportuno mencionar que al haber un 0.74% donde no debiera existir ningún porcentaje negativo, por mínimo que este sea, esto nos da la pauta de que es recomendable estudiar el porque de este porcentaje, pues este puede repercutir en que los efectos negativos del estrés, la autoestima, la seguridad u otros aspectos que dependen de este factor se vean afectados.

Rodrigo, Máiquez, Martín y Byrne (2008), remarcan la importancia de considerar las competencias parentales como concepto aglutinador que integra tanto la capacidad de las personas para ofrecer y gestionar respuestas (afecto, cognición, comunicación y comportamiento) como para actuar de forma flexible y adaptativa ante las exigencias que les van planteando sus quehaceres educativos familiares, al tiempo que construyen estrategias para optimizar las potencialidades del contexto y aprovechan las oportunidades que se les brindan. Así, Rodrigo, Martín, Cabrera y Máiquez (2009, p. 115) señalan, basándose en las aportaciones de White (2005), que “las competencias parentales son el resultado de un ajuste entre las condiciones psicosociales en las que vive la familia, el escenario educativo que los padres o cuidadores han construido para realizar su tarea vital y las características del menor”.

Mateo, P. S., Santana, G. R., Carbonell, A. P., & de Salinas, A. I. C. (2016). Las competencias parentales en el ámbito de la identificación/evaluación de las altas capacidades. *Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 20(2), 200-217

Figura 5

Interpersonal / Apoyo Social



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento.

Respecto al Factor de Apoyo Social correspondiente a la Dimensión Interpersonal “en la cual Relaciones familiares y el apoyo que brinda la familia, también a la lealtad entre los miembros de la familia y a que los miembros compartan visiones similares de la vida y pasen tiempo juntos (Palomar et al., 2010). Este cuarto factor se refiere al apoyo social, principalmente de los amigos, al hecho de contar con personas en momentos difíciles, que puedan ayudar, que den aliento y que se preocupen por no. El conjunto de reactivos que conforma este factor pertenecía al Factor 4 (Apoyo social) de la RSA

Los resultados en esta grafica nos muestran que:

El 56.67% de los encuestados muestran estar Totalmente de Acuerdo

El 43.33% muestran estar De Acuerdo

La mayoría manifiesta estar Totalmente de Acuerdo con un 56.67% y la otra mitad 43.33% muestran estar De Acuerdo, Donde expresan contar con amigos y familiares que los apoyan, ayudan cuando los necesitan y que valoran sus habilidades. En teoría esto se traduce en que los titulares de las unidades refieren tener conexión con los demás con los cuales mantienen comunicación en un ambiente de confianza.

El segundo instrumento *The Resilience Scale for Adults (RSA)*, elaborado por Friborg, Hjemdal, Rosenvinge y Martinussen en el año 2001. Este instrumento contiene 43 ítemes, cinco opciones de respuesta de tipo Likert y cuenta con cinco dimensiones, entre la cuales se encuentra: *Apoyo social*: Está referido a los vínculos existentes entre el sujeto y un conjunto definido de personas, con las cuales es factible el intercambio de comunicación, solidaridad y confianza.

Lever, J. P., & Valdez, N. G. (2010). Desarrollo de una escala de medición de la resiliencia con mexicanos (RESI-M). *Interdisciplinaria*, 27(1), 7-22.

La propuesta de Gané (2015) en la que se entiende a las aptitudes cognitivas, ancladas en fundamentos biológicos y genéticos del individuo, actuando como construcción de las competencias académicas adquiridas a través de la educación formal, pero que están

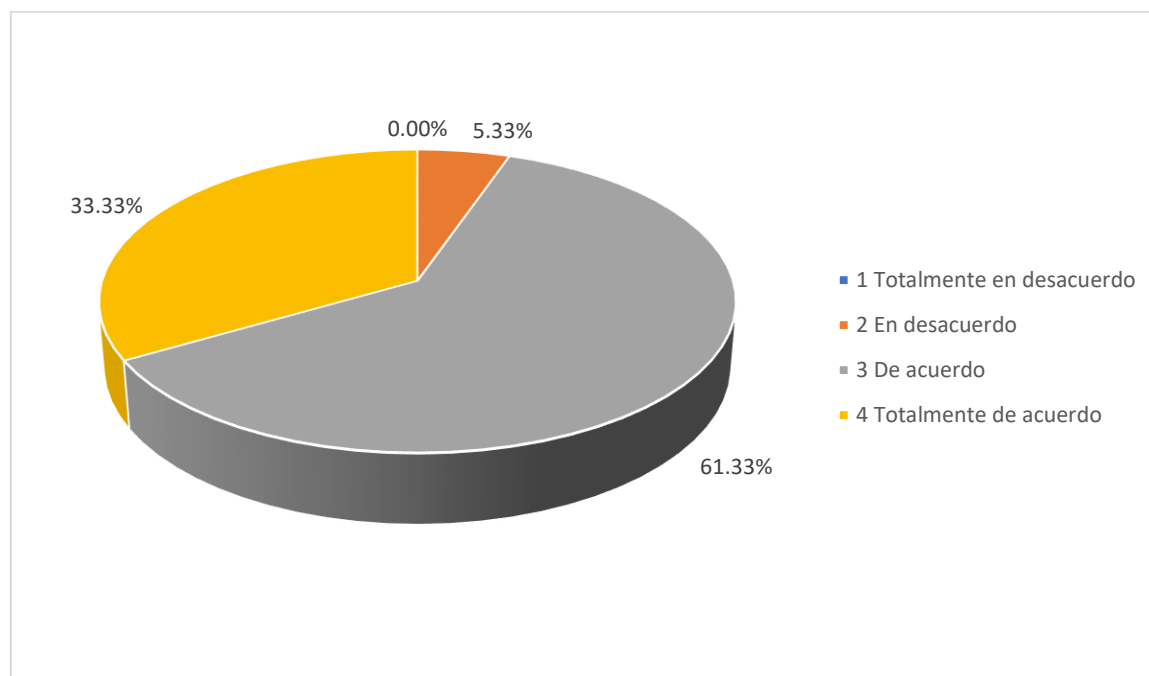
moduladas continuamente por dos grandes conjuntos de influencias: los catalizadores intrapersonales que definen el temperamento, la personalidad, las necesidades y deseos de un individuo, así como los catalizadores ambientales presentes en la familia, la escuela y el entorno social de cada niño.

Tal y como plantean Aroca y Cánovas (2014), la teoría ecológica clarifica la importancia del contexto y su influencia en el desarrollo de las personas, señalando que en el comportamiento individual cristalizan las múltiples interacciones que se dan entre el sujeto y el ambiente. En concreto, como ya señalaban Brofenbrenner y Morris (1998), cualquier realidad humana está inmersa y construye tanto su significado como su desarrollo, en un escenario ambiental concreto, del cual la familia es el principal eje.

Mateo, P. S., Santana, G. R., Carbonell, A. P., & de Salinas, A. I. C. (2016). Las competencias parentales en el ámbito de la identificación/evaluación de las altas capacidades. Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado, 20(2), 200-217.

Figura 6

Personal / Organización



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento.

En este factor se observan los “Roles y actividades que realizan las personas para obtener una mejor distribución sobre su vida.” (Frigborg et al. 2003).

El Factor Organización correspondiente a la Dimensión Personal, se hace referencia al interés del trabajador en reglas y rutinas que faciliten su vida, su firmeza en las mismas aun en tiempos difíciles y su preferencia en planear sus actividades y establecerse metas.

Los resultados de la gráfica nos muestran que:

64.44% se encuentra Totalmente de Acuerdo

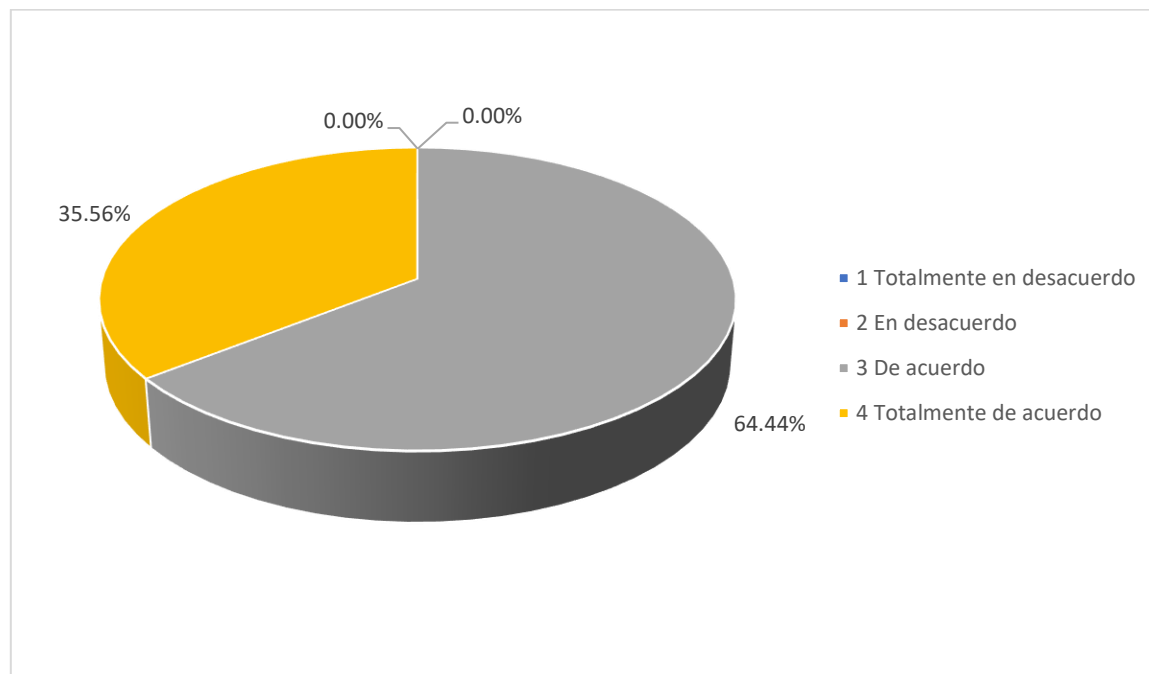
35.56% se encuentra De Acuerdo

Los resultados arrojan que el 61.33% de los titulares de las unidades académicas encuestadas expresan estar De Acuerdo, el 33.33% manifiestan estar Totalmente De Acuerdo y un 5.33% en desacuerdo. En este factor observamos que el porcentaje mayor se encuentra en la escala 3 De Acuerdo y no en la 4 de Totalmente de Acuerdo y un pequeño porcentaje en Desacuerdo.

Lo cual nos indica que, aunque si les gusta trabajar con reglas y rutinas y prefieren planear sus actividades y establecerse metas, no están totalmente de Acuerdo, esto puede traducirse en que no trabajan al 100% con reglas y rutinas que eficiente el trabajo y la planificación de metas y actividades. En el mejor de los casos estas unidades se desempeñan con los objetivos y metas que la misma organización ha planeado de manera general para todas las unidades del nivel medio y superior pertenecientes a la UAEM y se suman a ella. Con todo ello esto no significa que estos objetivos y metas sean adaptados con eficiencia dentro de las unidades académicas, pues cabe mencionar que pese a que se trabajen con planes generales para el nivel medio superior y superior estos necesitan ser adaptados a las necesidades y requerimientos específicos de cada unidad académica y estos dependen en gran manera de la organización y planeación que los mandos medios y altos adapten a las unidades académicas a su cargo.

Figura 7

Influencia / Inspiración



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento.

En el factor de Inspiración de la Dimensión de Influencia, “Describe a los líderes como un modelo a lograr para sus seguidores. Se identifica con altos estándares en valores morales y éticos en la percepción del colaborador, así como en el comportamiento del líder” (Northouse, 2013).

En este Factor de la Dimensión de Influenciase se refleja información referente a si los titulares hacen que los otros se sientan bien alrededor de ellos, si los demás están orgullosos de estar asociados con ellos y si tienen fe en ellos.

Los resultados de la gráfica nos muestran que el:

64.44% se encuentra Totalmente de Acuerdo

35.56% se encuentra De Acuerdo

Como se menciona en la tesis:

Un liderazgo resiliente y de alto impacto se caracteriza; porque son capaces de diseñar y coordinar equipos de alto rendimiento, de dirigir, supervisar e impulsar a cada una de las partes del equipo para trabajar en una misma dirección y con los mismos objetivos, logrando determinar más firmemente el rumbo de la organización

Los líderes de hoy tienen que hacer frente a nuevos problemas y realidades, donde es necesario inspirar, impulsar, coordinar y ser capaz de comunicar la visión y los ideales de la organización, al entender las necesidades y deseos de las personas, al mismo tiempo que fija el objetivo en el éxito de la organización.

Este tipo de liderazgo es capaz de identificar y gestionar el talento humano con personas de diferentes habilidades, talentos, capacidades, diversidad tanto en género y edad e incluso a veces diferentes orígenes culturales. El líder debe desarrollar una fuerte capacidad de comunicación, esforzarse por empatizar y comprender los impulsos que llevan a cada empleado a realizar su función, y gestionar todas las piezas para conseguir que trabajen al unísono y con una motivación hacia el logro.

Cabe mencionar que dos de los liderazgos que inspiran a los trabajadores son los siguientes:

1.- Liderazgo Transformacional: La mayoría de los teóricos consideran a este tipo de liderazgo el verdadero por las características de éste. Inspiran y entusiasman permanentemente a sus equipos y no necesitan sentirse apoyados por todos los que tienen a cargo, sólo por algunos, los más cercanos. Es una emisión y recepción permanente de sus emociones, por esta razón que las organizaciones buscan complementar con el líder transaccional. Los líderes transaccionales buscan la forma correcta de llevar a cabo una rutina, mientras el líder transformacional siempre está buscando la forma de agregar valor.

8.- Liderazgo Carismático: Estos líderes inspiran mucho entusiasmo y energía a sus equipos, pero tienen la tendencia a creer más en sus propias capacidades que en las de un equipo, lo que puede generar dificultades a la larga ya que la funcionalidad se logra alrededor del líder y no de la organización.

Los resultados en esta grafica nos muestran un nivel de liderazgo que inspira a su equipo en un nivel bastante aceptable, esto nos indica que los titulares de las unidades cuentan con valores y las características necesarias para lograr inspirar a sus trabajadores y fomentar el trabajo en equipo para trabajar en una misma dirección y con los mismos objetivos, logrando determinar más firmemente el rumbo de la organización

Los líderes de hoy tienen que hacer frente a nuevos problemas y realidades, donde es necesario inspirar, impulsar, coordinar y ser capaz de comunicar la visión y los ideales de la

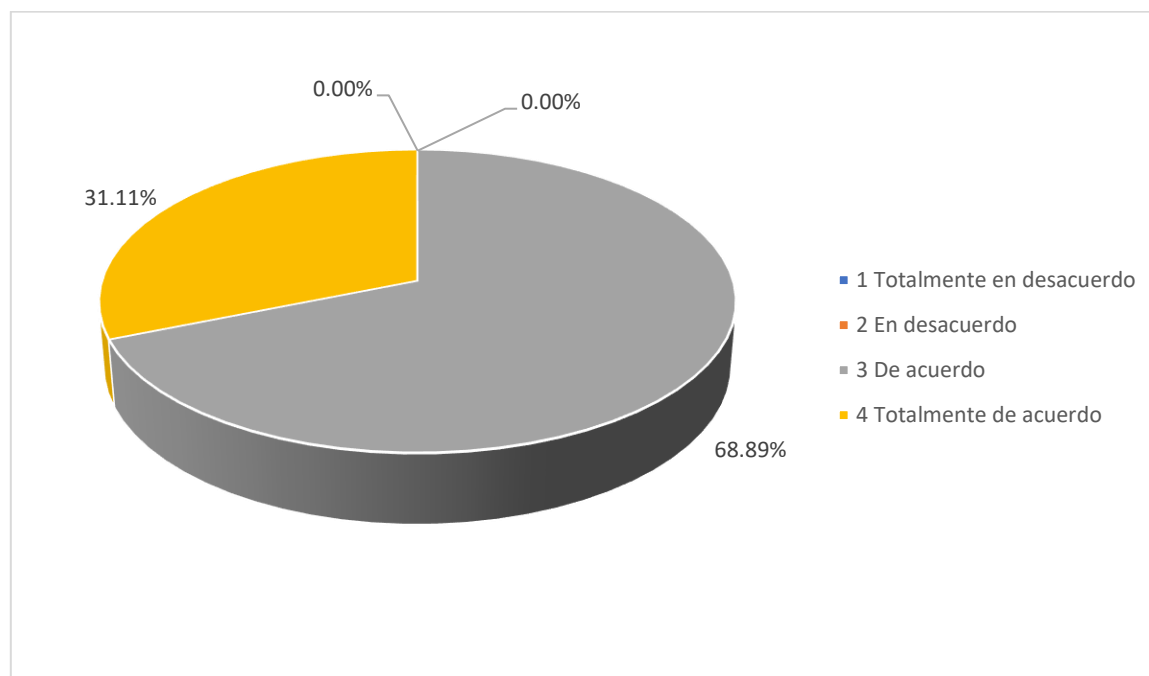
organización, al entender las necesidades y deseos de las personas, al mismo tiempo que fija el objetivo en el éxito de la organización.

Pero también cabe destacar como se menciona en los párrafos anteriores hay dos tipos de liderazgos que inspiran el transformacional y el carismático, por lo que para definir de una forma mas precisa es importante conocer los resultados en los otros factores pertenecientes a las diferentes dimensiones.

Mientras seguimos avanzando con los resultados obtenidos dentro del cuestionario aplicado, es importante destacar la importancia de la información investigada y el conocimiento de las teorías estudiadas, ya que al llegar este grafica debemos preguntarnos porque en este factor de inspiración no salen porcentajes negativos y en otros factores como competencia social nos salen porcentajes negativos, ya que estos van de cierta forma de la mano. Esto será caso de estudio a mayor profundidad pues no puede existir inspiración sin competencia social.

Figura 8

Influencia / Comunicación



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento.

En esta sección se “Describe a los líderes que logran comunicar sus expectativas a sus seguidos para inspirarlos a comprometerse y compartir la visión de la compañía” (Northouse, 2013).

En esta dimensión se tocan puntos como el si el encuestado sabe expresar en pocas y simples palabras lo que se puede y debe hacerse, brinda información atractiva sobre lo que se puede hacer y ayuda a los otros a encontrar sentido a su trabajo.

Para esto cabe destacar un párrafo mencionado dentro de la tesis:

Señala **Robbins (2015)**, citado por **Afonso (2019)**, que los líderes resilientes saben quiénes son, saben qué es lo que creen y valoran, y actúan de manera abierta y franca a partir de esos valores y creencias. Sus seguidores los consideran personas éticas y confiables, por tanto, su principal cualidad es la confianza, **comparten información, estimulan una comunicación abierta**, se apegan a sus ideales y, por ello, llegan a tener fe en ellos. Sobre este particular, el autor citado señala diversas competencias que caracterizar a un líder resiliente: actúa con integridad, honestidad y autodisciplina; sabe comunicarse, escuchar y tiene empatía.

Prestar mayor atención en **tecnologías de la información y comunicación**, así como las **tecnologías del aprendizaje y conocimiento**, de modo que tampoco solo se centre la atención en bienes y servicios, sino también en experiencias orientadas a mejorar la satisfacción y bienestar. De esta forma la organización cuidará la experiencia de sus colaboradores.

Los resultados en esta grafica indican que:

El 31.11% de los encuestados muestran estar Totalmente de Acuerdo

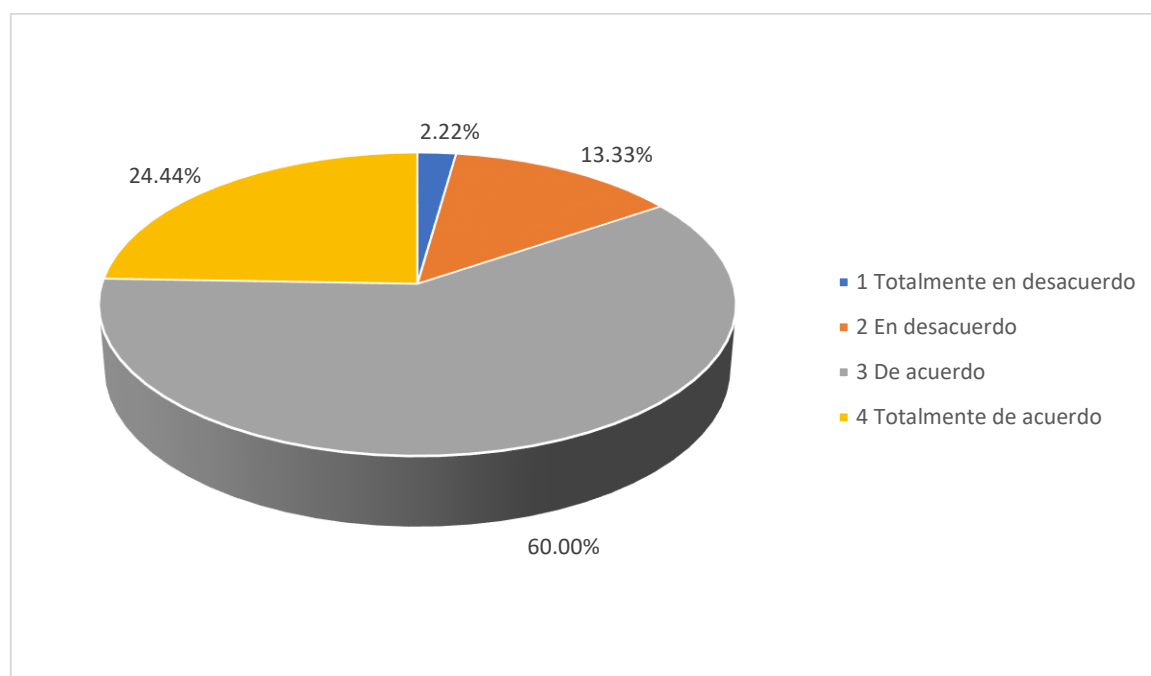
El 68.89% muestran estar De Acuerdo

Se puede ver que la mayoría del porcentaje se encuentra en los que expresaron estar de Acuerdo con un 68.89% y solo el 31.11% expresan estar Totalmente de Acuerdo. Por lo que se puede deducir que los titulares de las unidades no cuentan una comunicación plena, pero de cierta forma aceptable, donde, pero esta puede mejorar se estimula la comunicación abierta y se comparte la información, se cumple con los aspectos básicos de la comunicación

como lo es transmitir la información, llevar el mensaje y escuchar la misma por la parte receptora. Pero como en toda dimensión siempre hay mayores estándares y este factor de comunicación puede mejorar con el uso de tecnología, con información de mayor claridad y precisión en el contenido su contenido, así como mayor fluidez para transmitirla de manera mas oportuna. Esto llevara no solamente a una mayor integración en el trabajo de equipo sino en un mejor desenvolvimiento.

Figura 9

Influencia / Impulso a seguidores



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento.

En este Factor se estudia la “Estimulación a los seguidores para compartir intereses con la organización.” (Bass et al., 2008).

En el Factor de Impulso a seguidores de la Dimensión de Influencia Encontramos aspectos como el de si el titulas permite que otros piensen de nuevas maneras sobre viejos problemas, si brinda a las otras nuevas formas de ver cosas desconcertantes y si hace que los otros piensen en ideas que nunca se habían cuestionado.

En esta sección vuelvo a repetir el párrafo ya descrito anteriormente referente a que dentro del concepto de liderazgo podemos observar que una de las cosas que lo caracterizan es ser un ejemplo que motiva a otros convirtiéndolos en admiradores o seguidores del líder ya que se identifican con el tanto en su forma de ser como en la persecución de los mismos objetivos.

Liderazgo: “relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten” (Daft, 2006).

Asi como lo descrito por García, 2011:

“El liderazgo se define como la capacidad de influir sobre otros, pero es posible identificar grandes diferencias en la manera en que se ejerce el liderazgo, pues algunos líderes pueden influir sobre otros según sus cargos, y otros en cambio *pueden influir de acuerdo con sus características y actitudes, las cuales generan identificación o entusiasmo en los seguidores*”

Y lo señalado por Robbins (2015), citado por *Alfonso (2019)*, que los líderes resilientes saben quiénes son, saben qué es lo que creen y valoran, y actúan de manera abierta y franca a partir de esos valores y creencias. Sus seguidores los consideran personas éticas y confiables, por tanto, su principal cualidad es la confianza, comparten información, estimulan una comunicación abierta, se apegan a sus ideales y, por ello, llegan a tener fe en ellos. Sobre este particular, el autor citado señala diversas competencias que caracterizar a un líder resiliente: actúa con integridad, honestidad y autodisciplina; sabe comunicarse, escuchar y tiene empatía.

Esto ya mencionado dentro de la tesis.

Los resultados en esta grafica indican que:

El 24.44% de los encuestados muestran estar Totalmente de Acuerdo

El 60.00% muestran estar De Acuerdo

El 13.33% en Desacuerdo

El 2.22% en Total Desacuerdo

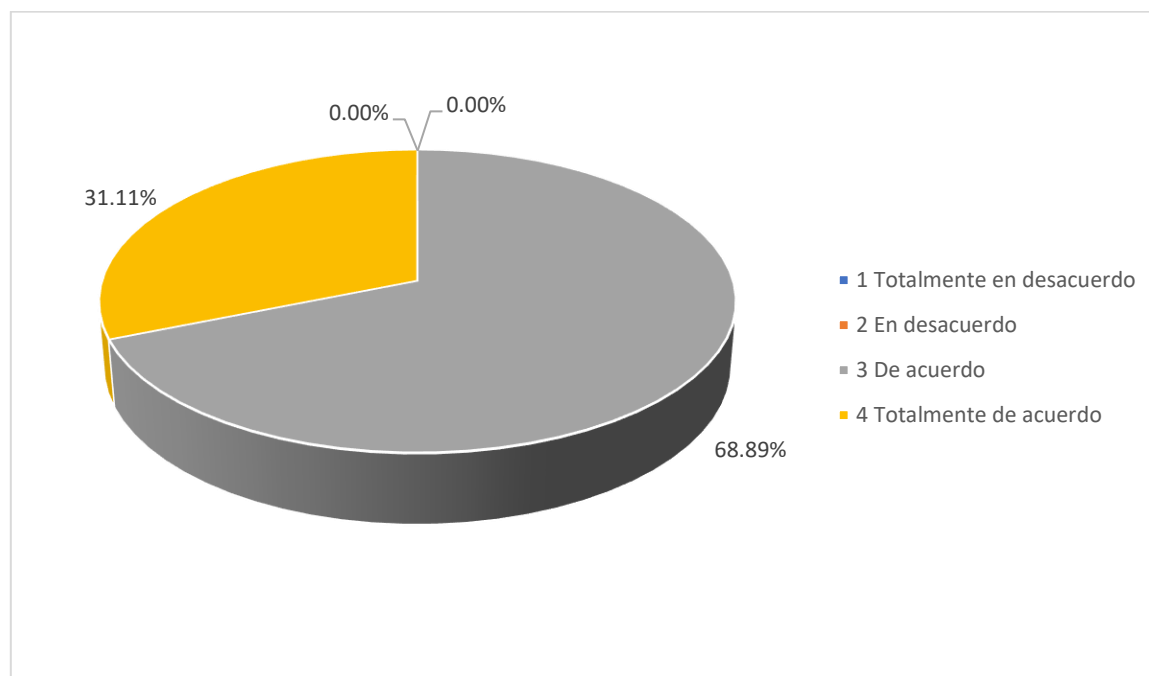
Esta es en la única grafica que encontramos que un porcentaje de los encuestados expresan Total Desacuerdo en un 2.22% y de igual manera el porcentaje más alto de Desacuerdo con un 13.33%. Esto nos indica que en este rubro los titulares de las unidades académicas carecen de la influencia necesaria para inspirar a otros a nuevos retos y explorar nuevos panoramas que les permitan descubrir nuevas formas de trabajo que transformen el ambiente en el que se encuentran y generando una transformación dentro de la organización que los haga catapultar a nuevos panoramas.

Son estos retos y la satisfacción de conquistarlos los que crean una fuente de inspiración tal que los trabajadores se sienten motivados e impulsados a caminar junto con su líder en el cumplimiento de las metas y de los objetivos de la organización, convirtiéndolos en seguidores de su líder ya que lo consideran un ejemplo a seguir no solo en el aspecto laboral sino también en la de sus propias vidas.

Por lo tanto, al carecer de lo mencionado en el párrafo anterior los titulares de las unidades académicas encuestadas necesitan en algunos casos impulsar y en otros casos reforzar su liderazgo de tal forma que puedan inspirar a los trabajadores bajo a su mando a descubrir y desarrollar nuevos talentos y habilidades que los lleven crear e innovar nuevos métodos y estrategias, y estos últimos los llevan a explorar nuevos panoramas.

Figura 10

Influencia / Confianza



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento.

En esta grafica se observan puntos como la Capacidad de dar cuidado, ser empático y proveer retos y oportunidades para los otros. Ayudar a otros a desarrollarse. Permitir que los otros conozcan la manera en que pienso sobre lo que están haciendo. Brindar atención personal a aquellos que parecen rechazados.

Como se menciona en esta tesis:

Ante las situaciones difíciles que enfrentan hoy en día las organizaciones, el liderazgo resiliente cada vez está teniendo más relevancia y su aplicación ha demostrado ser eficaz para manejar la incertidumbre y lograr superar situaciones de crisis. Este tipo de liderazgo que

posee un ser humano tiene la capacidad para recuperarse en las circunstancias más difíciles. *Ante la constante adversidad que confrontamos en la actualidad, los trabajadores requieren un líder con capacidad de enfrentar desafíos, buena capacidad de comunicación, trabajar en equipo, que influya positivamente e infunda inspiración. Un líder que demuestre fortaleza emocional, valentía, visión clara y que sea capaz de conducir a sus equipos a través de los cambios con coraje y entereza. Líderes que no solo sepan hablar o mandar, sino que prediquen con el ejemplo y transmitan ese espíritu resiliente y visionario, responsables por sus decisiones, con la habilidad de generar confianza y fidelidad a través de un comportamiento íntegro, capaz de reconocer los peligros pero que es capaz de aprovechar las oportunidades que se encuentren y motivar a los demás para que también lo hagan.*

La confianza en el ámbito laboral

En un ambiente de confianza, las personas se sienten seguras al expresar sus ideas y puntos de vista, lo que fomenta la creatividad y la colaboración en la resolución de problemas (Cortez, 2021). Además, los líderes y gerentes que promueven la confianza en sus subordinados son capaces de establecer vínculos entre los integrantes del equipo y generan un ambiente laboral positivo y productivo (Allen et al., 2018; Branson y Marra, 2019).

En ese contexto, los líderes que han generado un alto nivel de confianza son más propensos a adoptar comportamientos cooperativos y enfocados en encontrar soluciones; mientras que aquellos con un bajo nivel de confianza pueden ser más competitivos. Por ello, la confianza es un factor crucial para la resolución de conflictos, y su importancia radica en

el comportamiento del líder durante el mismo (Naquin y Kurtzberg, 2017; Riera y Casado, 2018).

Además, se ha establecido que la confianza está fuertemente relacionada con el comportamiento de los líderes en la toma de decisiones relacionadas con los conflictos. Al respecto, se ha encontrado que el liderazgo transformacional es efectivo para la resolución de conflictos; mientras que el liderazgo transaccional puede gestionar los conflictos de manera efectiva; y el liderazgo laissez-faire tiende a evitar la gestión de conflictos. Por tanto, la confianza puede ser un importante factor mediador en la relación entre los estilos de liderazgo y los estilos de gestión de conflictos.

Confianza, gestión de conflictos y estilos de liderazgo

En el contexto empresarial, la gestión efectiva de conflictos es esencial para mantener un ambiente laboral armonioso y productivo. Los líderes deben ser capaces de identificar y manejar conflictos de manera adecuada, lo cual se relaciona con su estilo de liderazgo (Maduka et al., 2018; Baque, Triviño y Viteri, 2020). Por ello, es crucial que los líderes adapten su estilo de liderazgo a la situación y al contexto de la empresa, con el fin de lograr una gestión de conflictos efectiva y fomentar un ambiente laboral positivo y productivo (Caligiuri et al., 2020).

Por otra parte, un líder efectivo genera confianza y motiva a su equipo para alcanzar los objetivos de la empresa (Alatrística, 2020). Para lograrlo, debe ser honesto, transparente, coherente en sus acciones y decisiones; además, comunicarse de manera clara y efectiva;

reconocer y valorar tanto el trabajo como las contribuciones de su equipo; tener habilidades en la gestión de conflictos; tomar decisiones justas y equitativas. Un buen líder inspira confianza y fomenta el deseo de seguirlo; mientras que un mal líder puede crear un ambiente de miedo y desconfianza.

Solis, E. E., & Elgoibar, P. (2023). Confianza, estilo de liderazgo y gestión de conflictos en pequeñas y medianas empresas ecuatorianas. *Revista de ciencias sociales*, 29(8), 391-407.

Los resultados en esta grafica indican que:

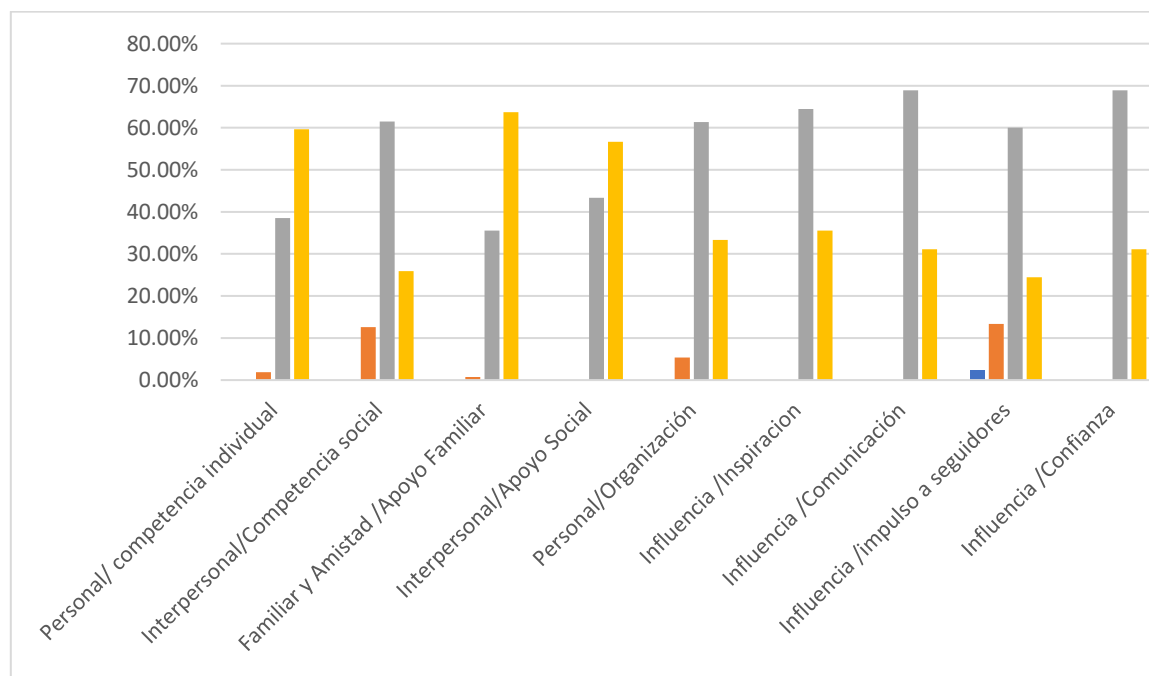
El 31.11% de los encuestados muestran estar Totalmente de Acuerdo

El 68.89% muestran estar De Acuerdo

Nuevamente como en la graficas anteriores el porcentaje mayor se lo llevan quienes manifiestan estar de Acuerdo y no los que están Totalmente de Acuerdo que solo son el 68.89%. Esto nos lleva a interpretar nuevamente a que no hay una plenitud de confianza, aunque parece ser aceptable el grado de confianza. Pero al igual que en el factor de inspiración se tendrá que estudiar a profundidad ya que no puede haber confianza plena sin haber competencia social e inspiración, en cuyas graficas si existe un cierto porcentaje de desacuerdo.

Figura 11

Gráfica global



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento.

5.2. CONCLUSIONES

Antes de empezar a mencionar las conclusiones es conveniente mencionar que al observar los resultados obtenidos de las gráficas y habiendo dado una explicación de cada una de ellas, cabe decir que estos resultados siendo analizados a través de la información investigada y del conocimiento aportado por teóricos de la resiliencia organizacional, se puede ver que los resultados no son del todo congruentes, ya que al analizarlos a través de las teorías de la resiliencia organizacional podemos observar que el liderazgo resiliente

organizacional cuenta con ciertas características y que estas van ligadas las unas con las otras y en algunos resultados del cuestionario que deberían de aparecer totalmente positivos muestran cierto porcentaje de negatividad.

Para esto es oportuno y pertinente mencionar lo citado en esta tesis sobre algunos de los Enfoques Teóricos Utilizados Para Explicar La Resiliencia Organizacional:

- a) Bienestar psicológico y psicosomático (dep.); liderazgo transformacional (indep); autoeficacia (med); resiliencia (med)., **Djourova et al. (2020)**
- b) Percepción del bienestar ambiental de la comunidad(dep); responsabilidad social corporativa ambiental(indep); resiliencia de la comunidad (med), **Rela et al. (2020)**
- c) Resiliencia del equipo(dep); sentido de equipo (indep); bricolaje del equipo(med); independencia de la tarea (mod). **Talat y riaz (2020)**
- d) Comportamiento desviado de empleados (dep.); ostracismo del centro de trabajo (indep); agotamiento emocional (med); resiliencia (mod)., **Jiang et at. (2021)**
- e) Comportamiento creativo en el trabajo (dep); resiliencia del empleado, curiosidad asociada al trabajo y enfoque hacia oportunidades (indep); adaptabilidad profesional (med), **Abukhait et al. (2020)**
- f) Agotamiento del seguidor y comportamiento ciudadano organizacional del seguidor (dep.); resiliencia del líder (indep.); resiliencia de los seguidores (med.), **Fan et al. (2020)**
- g) Éxito individual de emprendedores con limitaciones físicas (dep.); autoeficacia y crecimiento de la empresa (indep.): resiliencia (mod.), **Santoro et al. (2020)**

- h) Éxito profesional (dep.); competencia profesional (indep.); resiliencia profesional (med.), **Ahmad et al. (2019)**
- i) Reconfiguración de cadena de suministro (dep.); cultura de gestión del riesgo, agilidad, colaboración, integración (indep.); resiliencia de cadena de suministro (med.), **Al Naimi et al. (2020)**
- j) Resiliencia de centro de trabajo del empleado (dep.); responsabilidades familiares y apoyo recibido familiar (indep.), **Bose y pal (2020)**
- k) Intención de dejar el empleo y engagement en el trabajo (dep.); resiliencia (indep.); supervisión abusiva (mod.), **Dai et al. (2019)**
- l) Desempeño mejorado del vendedor (dep.); motivación intrínseca y extrínseca (indep.); resiliencia (med.); cambios en números de llamadas y duración promedio de llamadas (med.), **Good et al. (2021)**
- m) Diversidad de la respuesta del proveedor y diversidad de tipos de proveedor (dep.); resiliencia (indep.), **Kahiluoto et al. (2020)**
- n) Oportunidades de formalización de microempresas (dep.); atención a limitaciones de crecimiento (indep.), **Mahadea y Khumalo (2020)**
- o) Bienestar de hombres y mujeres (dep.); carga de trabajo, demanda emocional, seguridad laboral, participación en toma de decisiones (indep.), **Huang et al. (2019)**
- p) Resiliencia emprendedora (dep.); factores de fracaso- ambiente externo, financiero, organizacional, operacional, recursos humanos, marketing- (indep.), **Franco et al. (2021)**
- q) Desempeño orientado al cliente de la empresa (dep.); relación de red social (indep.); resiliencia de cadena de suministro (med.), **Asamoah et al. (2020)**

- r) Resiliencia (dep.); ambidestreza organizacional (indep.); consistencia estratégica (indep.), **Iborra et al. (2019).**

Habiendo visto lo que algunos autores mencionan acerca de la resiliencia organizacional y sus características, y al observar otros estudios e investigaciones analizados en esta tesis, se puede concluir que la UAEM Universidad Autónoma del Estado de Morelos no cuentan con un liderazgo resiliente organizacional, por lo que se necesitan líderes resilientes organizacionales con la capacidad de innovar y producir cambios tomando las medidas que sean necesarias en la Universidad.

Recordando que el factor humano es la clave del cambio dentro de la organización, ya que es este quien produce el cambio y la transformación dentro de la misma; la infraestructura, los recursos materiales y tecnológicos son solo herramientas que se suman a esta transformación. Y dentro del talento humano quienes influyen de manera mas directa en la transformación de la organización son los mandos medios y altos, ya que son estos los que toman las decisiones que se ejecutaran para lograr alcanzar el cumplimiento de los objetivos y las metas.

Encontramos que dentro de la UAEM al igual que en muchas organizaciones encontramos que estos mandos medios y altos están ocupados tanto por jefes como por líderes. Jefes que lo único que hace es asignar funciones para gestionar la organización, esperando que toda persona de rango inferior (subordinado) cumpla cabalmente con lo que se le ordena pero también encontramos líderes capaces de ejercer influencia en otros, para dirigirlos y

guiarlos efectivamente hacia el logro de objetivos y metas organizacionales. La UAEM por lo tanto no es la excepción al contar con jefes y líderes que al día de hoy ocupan los puestos medios y altos.

Enfocándonos específicamente en aquellos titulares de las diferentes unidades estudiadas, encontramos que algunos de ellos no solo fungen como jefes, sino que ejercen un liderazgo dentro de las mismas; unos con un nivel de liderazgo mas alto y profundo y otros que cuentan con características de liderazgo más bajas.

En este punto es relevante recordar que no solo existe un tipo de liderazgo, sino encontramos diferentes tipos de liderazgo con características particulares cada uno de ellos y cuya efectividad dependen también del tiempo y el entorno es que se encuentra la Universidad.

Sumado a los mencionado en los párrafos anteriores aparte de que en la UAEM existen líderes con niveles de liderazgo más fuertes que otros y dentro de estos líderes existen diferentes tipos de liderazgo, solo algunos de ellos cuentan con algunas características resilientes, sin embargo esto no significa que el liderazgo sea resiliente, y mucho menos resiliente organizacional, teniendo en cuenta que ser un líder resiliente no es solo una persona que posee las características para sobrevivir o hacer frente a las adversidades permitiéndole permanecer firme ante ellas y quedándose en el mismo punto, sino que aprovecha estas como una oportunidad para proyectarse aún más lejos, siendo la resiliencia

una característica útil para desenvolverse en entornos turbulentos y dinámicos, que se anticipa, se adapta y supera cambios frecuentes e intensos.

5.3 CONTRASTAR LA HIPÓTESIS

Por tanto, con las hipótesis sometidas a prueba y habiendo estudiado la información de la tesis, se llega a la siguiente conclusión: Se comprobó la baja existencia de liderazgo resiliente organizacional dentro de las unidades académicas que se tomaron como muestra

Hi: Si describimos el tipo de liderazgo resiliente organizacional existente en tres escuelas de la UAEM (Universidad Autónoma del Estado de Morelos) entonces podremos proponer un modelo de liderazgo resiliente organizacional.

Ho: Si no describimos el tipo de liderazgo resiliente organizacional existente en tres escuelas de la UAEM (Universidad Autónoma del Estado de Morelos) entonces no podremos proponer un modelo de liderazgo resiliente organizacional.

En base a lo estudiado en esta tesis y los resultados obtenidos de los cuestionarios que muestran la existencia de un liderazgo con ciertas características resilientes se propondrá un modelo de liderazgo resiliente organizacional. Por lo tanto, se acepta la hipótesis verdadera y se rechaza la hipótesis nula.

Hi: Si se Analiza los aspectos que favorezcan el liderazgo resiliente organizacional en tres escuelas de la UAEM (Universidad Autónoma del Estado de Morelos), podremos hacer una propuesta de mejora.

Ho: Si no se Analiza los aspectos que favorezcan el liderazgo resiliente en tres escuelas de la UAEM (Universidad Autónoma del Estado de Morelos), no podremos hacer una propuesta de mejora.

Se lograron analizar aspectos que pueden favorecer el liderazgo resiliente organizacional dentro de tres escuelas de la UAEM, por lo tanto se podrá hacer una propuesta de mejora. Por lo tanto, se acepta la hipótesis verdadera y se rechaza la hipótesis nula.

5.4 RECOMENDACIONES

Con el desarrollo de este estudio, podemos reconocer a la resiliencia como una gran aliada en situaciones difíciles. De la cual es necesario generar consciencia dentro de los trabajadores de la Universidad y de los múltiples beneficios que conlleva su aplicación.

Dentro de esta iniciativa se busca construir una organización realmente resiliente, que no se deje afectar por las alteraciones constantes del ambiente, transformando estos atributos resilientes en hábitos y modos constantes de actuar. Siendo recomendable la creación de un programa o curso de capacitación a directores y mandos medios con el objetivo de ayudarlos desarrollar las competencias necesarias para liderar un equipo altamente productivo. Para convertirse en líderes resilientes organizacionales eficaces, perfeccionando tanto sus habilidades sociales (empatía, comunicación, delegación, etc.) como las habilidades técnicas (gestión de proyectos, análisis de negocios, planteamiento de estrategias y gestión de datos), en busca del cumplimiento de las metas y objetivos tanto de la UAEM como en su vida personal.

Siendo recomendable un avance en la forma de medir el grado de resiliencia tanto a nivel individual como organizacional, con la finalidad de que cuenten con herramientas más precisas para conocer su estado actual y con base en el diagnóstico crear planes de acción.

Antes de una transformación colectiva, es vital que la resiliencia se interiorice en cada trabajador y a través de una persistente invitación hacia un cambio de mirada se aplique en la vida diaria, al recordarles que toda situación de que se cruza en el camino es para crecer e inspirar nuevos patrones de acción.

En especial esto es más relevante para las funciones directivas y gerenciales ya que son ellos quienes poseen la responsabilidad de dirigir y ejecutar funciones esenciales para el cumplimiento de las metas y de los objetivos de la Universidad. Quienes a través de un liderazgo resiliente organizacional tengan la capacidad de hacer frente a las adversidades y problemáticas que se presenten, pero más allá de ello agudicen sus habilidades y complementen sus conocimientos de tal forma que no solo les puedan hacer frente a las amenazas, sino que puedan crear medidas para anticiparse a posibles amenazas futuras.

Un liderazgo que conozcan como aprovechar todos los recursos de que dispone la organización y siempre tratando de ir a la vanguardia tecnológica. Que pueda reconocer la capacidad del talento humano dentro de la organización, llevándolos a la autoeficacia y crecimiento de la organización, que los lleve a un trabajo en equipo, con sentido

independencia en la tarea, comportamiento creativo, éxito profesional. Creando una cultura de gestión del riesgo, agilidad, colaboración e integración creando un clima organizacional de bienestar psicológico y psicosomático, tanto de bienestar para hombres como de mujeres, con altos valores éticos y espirituales, creando un ambiente de confianza y armonía.

Líderes que inspiren con el ejemplo y con altos valores éticos inspiren a otros a sumarse a la visión y objetivos de la Universidad, donde con la combinación de conocimientos, herramientas, tecnología y trabajo en equipo logren no solo resistir ante los cambios y adversidades que se puedan presentar, sino se anticipen a ellas, las confronten y las ocupen como una oportunidad para un cambio y lograr así la transformación de la organización para su trascendencia.

BIBLIOGRAFIA

(Estatuto Universitario UAEM, 2021, p. 11)

(González, M. L., Codagnone, T., Efrón, M. H., & Vega, R. I. (2005). La organización universitaria, p.107,108)

La Universidad ESTUDIOS SOBRE SUS ORÍGENES, DINÁMICAS Y TENDENCIAS

Alfonso Borrero Cabal, S.J., p. 30 A 33

Gonzalez, D., & Agudelo, J. (2014). Liderazgo: Desarrollo del concepto, evolución y tendencias. Universidad del Rosario, 15.

Giraldo, D., & Naranjo Agudelo, J. A. (2014). Liderazgo: Desarrollo del concepto, evolución y tendencias (Doctoral dissertation, Universidad del Rosario). p.6, 15

TIPOS DE LIDERAZGO Y PSICOLOGIA POSITIVA Profesor: Christian Andrés Carvajal
Y. Sección ADA 3234

Sánchez, A. V. (2020). Liderazgo resiliente pertinente para una sociedad cambiante. Foro educacional, (34), 77-103.

Barrón Torres, J. G., & Sánchez Limón, M. L. (2022). Resiliencia organizacional: una revisión teórica de literatura. Estudios gerenciales, 38(163), 235-249.

Lever, J. P., & Valdez, N. G. (2010). Desarrollo de una escala de medición de la resiliencia con mexicanos (RESI-M). Interdisciplinaria, 27(1), 7-22.

Solis, E. E., & Elgoibar, P. (2023). Confianza, estilo de liderazgo y gestión de conflictos en pequeñas y medianas empresas ecuatorianas. Revista de ciencias sociales, 29(8), 391-407.

Pérez, I. T. S., Intriago, J. O. V., Villamil, K. V. S., & Meza, A. K. T. (2021). Pensamiento sistémico para el desarrollo de la resiliencia universitaria. Revista EDUCARE-UPEL-IPB-Segunda Nueva Etapa 2.0, 25(2), 60-82

Chiavenato, I. (2019). Introducción a la teoría general de Administración. Mc Graw Hill.

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.

Olmo Extremera, M. (2017). Liderazgo resiliente en directores de educación secundaria en contextos desafiantes: Estudio de casos.

Finol, M. D. P. A. (2019). Liderazgo resiliente ante escenarios prospectivos. Revista de Investigación SIGMA, 6(01), 28-39.

Molina, R. I. R., Lay, N. D., Villa, I. A., & Tapias, B. H. (2018). Liderazgo resiliente como competencia potenciadora del talento humano. Opción: Revista de Ciencias Humanas y Sociales, (86), 826-854.

Maduka et al., 2018; Baque, Triviño y Viteri, 2020

Enciclopedia Británica. - (<https://www.britannica.com/dictionary/resilient>)

Diccionario de la Lengua Española. - (<https://dle.rae.es/resiliencia?m=form>)

Chingay, S. N. S., Alfaro, W. I. M., Guerr, M. D. P. M., & Huamanchumo, R. M. E. (2022). Resiliencia y competitividad empresarial: Una revisión sistemática, período 2011–2021. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 28(3).

Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de Administración*. Mc Graw Hill.

Mendieta-Bejana, V. A., & Mendoza-Saltos, M. F. (2024). Gestión de crisis y resiliencia empresarial: estrategias para afrontar entornos de incertidumbre. *MQRInvestigar*, 8(3), 979-1000.

Taylor, F. W., Fayol, H., & del Camino, A. G. (1961). *Principios de la administración científica*. México: Herrero hermanos.

Márquez, P. C., Auld, P. R., & García, C. G. Escuela clásica de la administración y su impacto trascendental en las organizaciones. *Epistemología de las ciencias administrativas: enfoques y reflexiones*, 67.

Martínez, D., Rodríguez, A., & Barreto, Y. (2015). *Teoría Clásica de la Administración*.

Campos, L. A. G., Sánchez, A. R. M., & Perez, E. R. (2020). Importancia de los estilos de liderazgo: un abordaje de revisión teórica. *Apuntes Universitarios*, 10(4), 156.

Soto, M. O. P., Jiménez, S. O., & Hernández, C. A. J. (2020). El liderazgo: una visión desde las teorías organizacionales. *Apuntes Universitarios*, 10(3), 95.

Llácer, T. (2015). El super hombre y la voluntad de poder. *España: Bonal letra, SL*.

Málishev, M. (2000). Albert Camus: de la conciencia de lo absurdo a la rebelión. *Ciencia ergo-sum*, 7(3), 235-245.

Flores, M. (2021). El absurdo y la rebelión metafísica en Albert Camus. *Revista Latinoamericana de Difusión Científica*, 3(5), 36-47.

Durán, M. V. M., & Bianco, J. M. C. (2021). Integración conocimiento y entorno: un enfoque contingente de las organizaciones inteligentes. *Acta Sociológica*, (84), 99-123.

De la Rosa Albuquerque, A. (2002). Teoría de la Organización y Nuevo Institucionalismo en Análisis Organizacional. *Administración y organizaciones*, 4(08), 13-44.

García, M. S., & Marco, J. N. (2022). *Diseño y cambio organizativo: fundamentos y nuevos enfoques*. Editorial Centro de Estudios Ramon Areces SA.

Cuernavaca, Morelos a 10 de noviembre del 2025.

DR. FELIPE DE JESÚS BONILLA SÁNCHEZ
DIRECTOR DE LA FACULTAD DE CONTADURÍA,
ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA DE LA UAEM.
PRESENTE.

En mi carácter de revisor de Tesis, hago de su conocimiento que he leído con interés la tesis para obtener el grado de la Maestría en Administración de Organizaciones, de la estudiante **Jesús Omar De La Garza Fuentes**, con matrícula **10062475**, con el título **LIDERAZGO RESILIENTE EN UNA UNIVERSIDAD PÚBLICA**, por lo cual, me permito informarle que después de una revisión cuidadosa de dicha tesis, concluyo que el trabajo se caracteriza por el establecimiento de objetivos académicos pertinentes y una metodología adecuada para su logro. Además, construye una estructura coherente y bien documentada, por lo cual considero que los resultados obtenidos contribuyen al conocimiento del tema tratado.

Con base en los argumentos precedentes me permito expresar mi **VOTO APROBATORIO** por lo que de mi parte no existe inconveniente para que el estudiante continúe con los trámites que esta Secretaría de Investigación y Posgrado tenga establecidos para obtener el grado mencionado.

Atentamente
Por una humanidad culta

Dr. Emmanuel Daniel Cisneros Arizmendi
Profesor de Tiempo Completo
Facultad de Contaduría, Administración e Informática



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS

Se expide el presente documento con firma electrónica UAEM, soportada por el certificado vigente a la fecha de su elaboración y con efectos plenos de conformidad con los LINEAMIENTOS EN MATERIA DE FIRMA ELECTRÓNICA PARA LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS PUBLICADOS en el ÓRGANO INFORMATIVO UNIVERSITARIO "ADOLFO MENÉNDEZ SAMARÁ" número 117 de fecha 20 de abril de 2021.

Sello electrónico

EMMANUEL DANIEL CISNEROS ARIZMENDI | Fecha:2025-11-14 19:36:00 | FIRMANTE

EPbblq1iv5g8pC39GBTe3ucWRGcJ667YRfDs0NrrPEBqUutEpaSePRK5E+hl1SNQQCX4mH/zGz5Rai7fvlzi7txcFO0I2uFodyScX0myzv/uLRAXE5zVFK7IQJwawbPUZdvK4eeD
YzjX8fo061cBSNX2tP59ow+oF2Z+nG0O8tueH54UpO5E0UBcPi8+B6cCFDTJdy3RJ12YAX93QeFschMsdK92KOLLPS3Ynm6R+YkBFRR41SU0F2YfHRIQVVqyHelalnh72TYzz
t1ckQtjorAPC6LSq5/WMzhHwAB/EFHEPcYuO2Bcky+MXfqgrmDn2GBFog4ZID2QpK9FZTSzhw==

Puede verificar la autenticidad del documento en la siguiente dirección electrónica o
escaneando el código QR ingresando la siguiente clave:



eBDNmjtRP

<https://efirma.uaem.mx/noRepudio/djYtvKXVMUZ3HuT8VrN9Xwasc6JBWZRF>



UAEM
RECTORÍA
2023-2029

Cuernavaca, Morelos a 10 de noviembre del 2025.

DR. FELIPE DE JESÚS BONILLA SÁNCHEZ
DIRECTOR DE LA FACULTAD DE CONTADURÍA,
ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA DE LA UAEM.
PRESENTE.

En mi carácter de revisor de Tesis, hago de su conocimiento que he leído con interés la tesis para obtener el grado de la Maestría en Administración de Organizaciones, de la estudiante Jesús Omar De La Garza Fuentes, con matrícula 10062475, con el título **LIDERAZGO RESILIENTE EN UNA UNIVERSIDAD PÚBLICA**, por lo cual, me permito informarle que después de una revisión cuidadosa de dicha tesis, concluyo que el trabajo se caracteriza por el establecimiento de objetivos académicos pertinentes y una metodología adecuada para su logro. Además, construye una estructura coherente y bien documentada, por lo cual considero que los resultados obtenidos contribuyen al conocimiento del tema tratado.

Con base en los argumentos precedentes me permito expresar mi VOTO APROBATORIO por lo que de mi parte no existe inconveniente para que el estudiante continúe con los trámites que esta Secretaría de Investigación y Posgrado tenga establecidos para obtener el grado mencionado.

Atentamente
Por una humanidad culta

Dr. Pablo Guerrero Sánchez
Profesor- Investigador de Tiempo Completo
Facultad de Contaduría, Administración e Informática



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS

Se expide el presente documento con firma electrónica UAEM, soportada por el certificado vigente a la fecha de su elaboración y con efectos plenos de conformidad con los LINEAMIENTOS EN MATERIA DE FIRMA ELECTRÓNICA PARA LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS PUBLICADOS en el ÓRGANO INFORMATIVO UNIVERSITARIO "ADOLFO MENÉNDEZ SAMARÁ" número 117 de fecha 20 de abril de 2021.

Sello electrónico

PABLO GUERRERO SANCHEZ | Fecha:2025-11-12 14:33:45 | FIRMANTE

COBXU9bVKHPf6Wx8jozs99kz09wlt1JRVztDFxdE/K7mOidJ3k86IVCp+qI9OLF5SRGbgLPaUdtXT6ji3ftJBl2ks85QFyEWPSKmCpOQ22MJjoEI8BJFmmUUJ3sEuGwHL6ZsPYxtk2MaxE+dgBHBgb7hQa3fv6LKlISXDWOMNjCsM317eaDNaN1G8b77A/ituWfo0pQwuWa7PMEPSb09eyOJqC5lp1Se6ij4jXff+od9DXqKrQcR0xaO1l3qGvvgFZZ1vZU/p3qM88ZNyTs1Z07X8ik+LHwxEtoxYJg6Oiy1opZj/EK6pOh4iolYuGGj8VomplkTUgA7C/k16TKCpw==

Puede verificar la autenticidad del documento en la siguiente dirección electrónica o
escaneando el código QR ingresando la siguiente clave:



7bjEvruR4

<https://efirma.uaem.mx/noRepudio/EI3Jb5ImVIGVi3QUnRka2twABCUKWPdV>



UAEM
RECTORÍA
2023-2029

Cuernavaca, Morelos a 10 de noviembre del 2025.

DR. FELIPE DE JESÚS BONILLA SÁNCHEZ
DIRECTOR DE LA FACULTAD DE CONTADURÍA,
ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA DE LA UAEM.
PRESENTE.

En mi carácter de revisor de Tesis, hago de su conocimiento que he leído con interés la tesis para obtener el grado de la Maestría en Administración de Organizaciones, de la estudiante Jesús Omar De La Garza Fuentes, con matrícula 10062475, con el título **LIDERAZGO RESILIENTE EN UNA UNIVERSIDAD PÚBLICA**, por lo cual, me permito informarle que después de una revisión cuidadosa de dicha tesis, concluyo que el trabajo se caracteriza por el establecimiento de objetivos académicos pertinentes y una metodología adecuada para su logro. Además, construye una estructura coherente y bien documentada, por lo cual considero que los resultados obtenidos contribuyen al conocimiento del tema tratado.

Con base en los argumentos precedentes me permito expresar mi VOTO APROBATORIO por lo que de mi parte no existe inconveniente para que el estudiante continúe con los trámites que esta Secretaría de Investigación y Posgrado tenga establecidos para obtener el grado mencionado.

Atentamente
Por una humanidad culta

Mtro. Miguel Ángel García Garnica
Secretario de Docencia
Facultad de Contaduría, Administración e Informática



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS

Se expide el presente documento con firma electrónica UAEM, soportada por el certificado vigente a la fecha de su elaboración y con efectos plenos de conformidad con los LINEAMIENTOS EN MATERIA DE FIRMA ELECTRÓNICA PARA LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS PUBLICADOS en el ÓRGANO INFORMATIVO UNIVERSITARIO "ADOLFO MENÉNDEZ SAMARÁ" número 117 de fecha 20 de abril de 2021.

Sello electrónico

MIGUEL ANGEL GARCIA GARNICA | Fecha:2025-11-13 15:10:38 | FIRMANTE

pGbyyEtXO9fmLwlqZkSsrq7sfufkVIEoTnG4nEYRiQuV2B51pdd4qjx5liS5eHVFbEWr67li6KIvmnxcJEOiRzIQIK9qQoCCrPntiFISMCpOfRpVhD/Y2OcunHF/d8Gd9yRbiwvs0R0dv
FfnMFBp0TzE1ALYcUK2HdUPZDyl+hswbfPBxXoCc/sWRnHS+JMwSaL7XX4+x37wPiAZbogGhZsco4CrPiLJ4ABpLGwCwf6pLEmKfyx3qS2iQnEqb5C6LsXqEOR5cyRybvzAAW
OR6uNbSUQao0xkipL7VET0CIf6eMVPbRJ2KuntJoCxGlfN8gQ2tM+pKkmmEcO+Lj/wqQ==

Puede verificar la autenticidad del documento en la siguiente dirección electrónica o
escaneando el código QR ingresando la siguiente clave:



FVU6hYueq

<https://efirma.uaem.mx/noRepudio/xtMYie1TvmU7IjP2pOxjRF8W2QSMoWb7>



UAEM
RECTORÍA
2023-2029

Cuernavaca, Morelos a 10 de noviembre del 2025.

DR. FELIPE DE JESÚS BONILLA SÁNCHEZ
DIRECTOR DE LA FACULTAD DE CONTADURÍA,
ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA DE LA UAEM.
PRESENTE.

En mi carácter de revisor de Tesis, hago de su conocimiento que he leído con interés la tesis para obtener el grado de la Maestría en Administración de Organizaciones, de la estudiante **Jesús Omar De La Garza Fuentes**, con matrícula **10062475**, con el título **LIDERAZGO RESILIENTE EN UNA UNIVERSIDAD PÚBLICA**, por lo cual, me permito informarle que después de una revisión cuidadosa de dicha tesis, concluyo que el trabajo se caracteriza por el establecimiento de objetivos académicos pertinentes y una metodología adecuada para su logro. Además, construye una estructura coherente y bien documentada, por lo cual considero que los resultados obtenidos contribuyen al conocimiento del tema tratado.

Con base en los argumentos precedentes me permito expresar mi **VOTO APROBATORIO** por lo que de mi parte no existe inconveniente para que el estudiante continúe con los trámites que esta Secretaría de Investigación y Posgrado tenga establecidos para obtener el grado mencionado.

Atentamente
Por una humanidad culta

Dra. Nohemí Roque Nieto
Profesor- investigador de Tiempo Completo
De la Universidad Autónoma del Estado de Morelos



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS

Se expide el presente documento con firma electrónica UAEM, soportada por el certificado vigente a la fecha de su elaboración y con efectos plenos de conformidad con los LINEAMIENTOS EN MATERIA DE FIRMA ELECTRÓNICA PARA LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS PUBLICADOS en el ÓRGANO INFORMATIVO UNIVERSITARIO "ADOLFO MENÉNDEZ SAMARÁ" número 117 de fecha 20 de abril de 2021.

Sello electrónico

NOHEMI ROQUE NIETO | Fecha:2025-11-12 14:41:09 | FIRMANTE

TyAzB1fV5noPYeO8E37LCIujhiesIT/T97FiE5xKQv5i/Tm0AtsaR38jjxHUsa/IPDAqSXE9guWwPKwUVAL8XSV2Q4GwsPd4N/f+7nP3V+1iLtPS7aJVj4AV/+XL88P3iilylQvJiEY15VH
pK5ohRdvvdK9nhHRkdH5pPP5NxllF0o7Sd7Ev1C1QwkZD/zuY8q39wLEjEjKZZ24FYDip7O0I7hJlgAxVsyfoKEqK5rzQEnNdJCFEPOY38JLNhfgSTFPbjfZ4SwXhd3nYCoFp/4/IDU
MjC4jRMYO+wOroPtR43LODjxloprM72fjN2PhkSEJS2TjM4GCS9++tRr3ChqA==

Puede verificar la autenticidad del documento en la siguiente dirección electrónica o
escaneando el código QR ingresando la siguiente clave:



TUR9SKiHr

<https://efirma.uaem.mx/noRepudio/0j9TDgh7CieTYrxGatsDvidgz8A1sLB5>



UAEM
RECTORÍA
2023-2029

Cuernavaca, Morelos a 10 de noviembre del 2025.

DR. FELIPE DE JESÚS BONILLA SÁNCHEZ
DIRECTOR DE LA FACULTAD DE CONTADURÍA,
ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA DE LA UAEM.
PRESENTE.

En mi carácter de revisor de Tesis, hago de su conocimiento que he leído con interés la tesis para obtener el grado de la Maestría en Administración de Organizaciones, de la estudiante Jesús Omar De La Garza Fuentes, con matrícula 10062475, con el título **LIDERAZGO RESILIENTE EN UNA UNIVERSIDAD PÚBLICA**, por lo cual, me permito informarle que después de una revisión cuidadosa de dicha tesis, concluyo que el trabajo se caracteriza por el establecimiento de objetivos académicos pertinentes y una metodología adecuada para su logro. Además, construye una estructura coherente y bien documentada, por lo cual considero que los resultados obtenidos contribuyen al conocimiento del tema tratado.

Con base en los argumentos precedentes me permito expresar mi VOTO APROBATORIO por lo que de mi parte no existe inconveniente para que el estudiante continúe con los trámites que esta Secretaría de Investigación y Posgrado tenga establecidos para obtener el grado mencionado.

Atentamente
Por una humanidad culta

Dr. Augusto Renato Pérez Mayo
Profesor- Investigador de Tiempo Completo
Facultad de Contaduría, Administración e Informática



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS

Se expide el presente documento con firma electrónica UAEM, soportada por el certificado vigente a la fecha de su elaboración y con efectos plenos de conformidad con los LINEAMIENTOS EN MATERIA DE FIRMA ELECTRÓNICA PARA LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS PUBLICADOS en el ÓRGANO INFORMATIVO UNIVERSITARIO "ADOLFO MENÉNDEZ SAMARÁ" número 117 de fecha 20 de abril de 2021.

Sello electrónico

AUGUSTO RENATO PEREZ MAYO | Fecha:2025-11-12 14:43:19 | FIRMANTE

lkckOAAWKVa1l6x0xg+EQ+ymbM3Fth5muGD4R+taNf8vtotpo35Fnm72MBca6PzTgnZV+bFxHwkLOgyqwsjMEldrEjNDv7b2H2ZpTEmt/ZgG3MNGL0k+EVgPvpW/DYsrKaCWWv
T0vFDNtrdBuGfBaIL379qiXbmYqUBvq8f54eL5z+6VWY+yVw0V3YZMtHZWpszlgoqsTbkkkg74uiwd382St0jcnzbF0vk10R13eWFHjV9cyy/5qDx4VKY0Lc8EPfyPCgJaeKN6lwRU
0Nch1Tx5f28bDb6KbmzU23t5HXQ/OWlcteDalDB6HGbz8hF6nANIifQtj7zOjjnWdBGrCA==

Puede verificar la autenticidad del documento en la siguiente dirección electrónica o
escaneando el código QR ingresando la siguiente clave:



5gR4b9o0l

<https://efirma.uaem.mx/noRepudio/X7l83RAOVqCzHk97d1d7R0MidFLBTwQ>



UAEM
RECTORÍA
2023-2029