

# LIDERAZGO RESILIENTE EN TIEMPOS DEL COVID-19 EN MÉXICO. UNA REFLEXIÓN<sup>170</sup>

## RESILIENT LEADERSHIP IN TIMES OF COVID-19 IN MÉXICO. A REFLECTION

Augusto Renato Pérez Mayo <sup>171</sup>

Nohemí Roque Nieto<sup>172</sup>

Fernando Romero Torres<sup>173</sup>

Pablo Guerrero Sánchez<sup>174</sup>

Pares evaluadores: Red de Investigación en Educación, Empresa y Sociedad – REDIEES.<sup>175</sup>

---

<sup>170</sup> Derivado del proyecto de investigación: Liderazgo resiliente en las empresas en Morelos, México.

<sup>171</sup> Doctor en Estudios Organizacionales, Universidad Autónoma Metropolitana (UAM), Profesor Investigador Universidad Autónoma del Estado de Morelos, correo electrónico: renatomayo@hotmail.com

<sup>172</sup> Ingeniería en Sistemas Computacionales, Instituto Tecnológico de Villahermosa, Maestría en Ciencias de la Educación con énfasis en Investigación y Docencia en Educación Superior, Universidad del Valle de México, Doctora en Educación (PNPC-CONACyT) UAEM. Coordinadora del Programa Académico de la Maestría en Administración de Organizaciones, FCAel-UAEM, Docente en la Universidad Autónoma del Estado de Morelos, correo electrónico: nohemi.roque@uaem.mx

<sup>173</sup> Médico Veterinario Zootecnista de la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia, Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), Maestro en administración de la Facultad de Contaduría, Administración e Informática, Universidad Autónoma del Estado de Morelos, Doctorado en Negocios por la Universidad Internacional, Profesor-Investigador, Universidad Autónoma del Estado de Morelos.

<sup>174</sup> Licenciatura en Psicología, Universidad Autónoma Metropolitana (UAM), Maestría en Estudios Organizacionales y Doctorado en Estudios Organizacionales Universidad Autónoma Metropolitana (UAM), Profesor- Investigador, Universidad Autónoma del Estado de Morelos.

<sup>175</sup> Red de Investigación en Educación, Empresa y Sociedad – REDIEES. [www.rediees.org](http://www.rediees.org)

## 16. LIDERAZGO RESILIENTE EN TIEMPOS DEL COVID-19 EN MÉXICO. UNA REFLEXIÓN<sup>176</sup>

Augusto Renato Pérez Mayo<sup>177</sup>, Nohemi Roque Nieto<sup>178</sup>, Fernando Romero Torres<sup>179</sup>,  
Pablo Guerrero Sánchez<sup>180</sup>

### RESUMEN

En estas líneas, se presenta una reflexión sobre la construcción del concepto de liderazgo resiliente como una respuesta a la gestión estratégica de líderes que alcanzaron el éxito ante la pandemia Covid-19, y que llevaron y siguen llevando a sus organizaciones a futuros ciertos, versus liderazgos incipientes que fracasaron y siguen fracasando ante la gestión de este fenómeno sanitario. Lo anterior, se hace con base a los diferentes estudios y miradas de organismos como Deloitte, universidades como Yale, Princeton y otras organizaciones, además de consultores e investigadores como García, Valecka, entre otros. Esta investigación es documental como primera etapa. Como resultados se tiene la caracterización conceptual del término.

<sup>176</sup> Derivado del proyecto de investigación: Liderazgo resiliente en las empresas en Morelos, México.

<sup>177</sup> Doctor en Estudios Organizacionales, Universidad Autónoma Metropolitana (UAM), Profesor Investigador Universidad Autónoma del Estado de Morelos, correo electrónico: renatomayo@hotmail.com

<sup>178</sup> Ingeniería en Sistemas Computacionales, Instituto Tecnológico de Villahermosa, Maestría en Ciencias de la Educación con énfasis en Investigación y Docencia en Educación Superior, Universidad del Valle de México, Doctora en Educación (PNPC-CONACyT) UAEM. Coordinadora del Programa Académico de la Maestría en Administración de Organizaciones, FCAel-UAEM, Docente en la Universidad Autónoma del Estado de Morelos, correo electrónico: nohemi.roque@uaem.mx

<sup>179</sup> Médico Veterinario Zootecnista de la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia, Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), Maestro en administración de la Facultad de Contaduría, Administración e Informática, Universidad Autónoma del Estado de Morelos, Doctorado en Negocios por la Universidad Internacional, Profesor-Investigador, Universidad Autónoma del Estado de Morelos

<sup>180</sup> Licenciatura en Psicología, Universidad Nacional Autónoma del Estado de México Institución, Maestría en Estudios Organizacionales y Doctorado en Estudios Organizacionales Universidad Autónoma Metropolitana (UAM), Profesor-Investigador, Universidad Autónoma del Estado de Morelos

## **ABSTRACT**

Along these lines, a reflection on the construction of the concept of resilient leadership is presented as a response to the strategic management of leaders who achieved success in the face of the Covid-19 pandemic, and who led and continue to lead their organizations to certain futures, versus incipient leaderships that failed and continue to fail in the management of this health phenomenon. This is done based on the different studies and views of organizations such as Deloitte, universities such as Yale, Princeton, and other organizations, as well as consultants and researchers such as García, Valecka, among others. This investigation is documentary as the first stage. The results are the conceptual characterization of the term.

**PALABRAS CLAVE:** Pandemia, liderazgo, resiliencia, liderazgo resiliente, organizaciones.

**Keywords:** Pandemic, leadership, resilience, resilient leadership, organizations.

## INTRODUCCIÓN

En este capítulo se hace notar la problemática institucional y no institucional de los efectos de la Pandemia Covid-19 en las organizaciones privadas y públicas, desde su afectación económica, sus liderazgos, hasta su mortandad. Se hace una revisión documental de los principales organismos y universidades en el mundo que han comenzado a mencionar el concepto de liderazgo resiliente, como un elemento determinante en la buena gestión de las empresas que tuvieron éxito y siguen teniendo éxito ante este fenómeno y ello dio causa al desarrollo de caracterizaciones del concepto tratado. Deloitte, Yale, Princeton, y la UCL, desarrollan un proyecto cuyo primer objetivo fue el de recopilar información sobre cómo la actual crisis de salud pública de COVID-19 está afectando a las pequeñas y medianas empresas y cómo pueden ayudar los paquetes de ayuda del gobierno que se están implementando en la región. Además de consultores e investigadores de organismos privados que, ejercen influencia en la construcción o por lo menos la caracterización del concepto de liderazgo resiliente.

## DESARROLLO

Se considera *liderazgos* a los directivos con los cargos más altos en una organización, generalmente, en México, la mayoría de los negocios son dirigidos por sus dueños, quienes conforman los liderazgos, estos han adquirido sus habilidades y competencias con la práctica misma, el asesoramiento externo y en el mejor de los casos con la contratación de profesionales especializados en las áreas de administración, de producción, de nómina y jurídica, los cuales integran el equipo de apoyo de la alta dirección.

Sin importar el tamaño de la empresa, sea trasnacional, corporativa, negocio familiar y MiPymes, existe un consenso en cuanto a las habilidades y competencias ocupacionales que deben poseer los integrantes de la alta dirección, entre ellos: el saber implementar la estrategia competitiva que logre alcanzar la misión–visión del negocio, tomar el liderazgo para coordinar las acciones y dirigir a las personas y equipos de trabajo en un conjunto de esfuerzos que lleven a alcanzar las metas, la responsabilidad social, la gestión del conocimiento, el aprendizaje organizacional, la globalización de los negocios, la integración de las tecnologías de información, el gobierno corporativo, son los aspectos relevantes de los campos a entrenar a la alta dirección. ¿Pero durante la pandemia Covid-19, eso bastó?

Los datos del INEGI 2020, en México, indican que 86.6% de 1,873,564 empresas en el país tuvieron alguna afectación a causa de la pandemia; casi 7 puntos porcentuales menos, respecto a la primera edición en la que 93.2% de las empresas reportó haber tenido alguna afectación.

La disminución de los ingresos fue el principal tipo de afectación que reportaron 79.2% de las empresas. En la primera edición, 85.1% de las empresas reportaron este tipo de afectación.

De los 4.9 millones de establecimientos del sector privado y paraestatal registrados en los Censos Económicos 2019, 99.8% pertenecen al conjunto de establecimientos micro, pequeños y medianos.

A 17 meses de concluido el levantamiento censal, el Estudio sobre Demografía de los Negocios 2020 estima que, de los 4.9 millones de establecimientos micro, pequeños y medianos sobrevivieron 3.9 millones (79.19%), poco más de un millón (20.81%) cerraron sus puertas definitivamente y nacieron 619 mil 443 establecimientos que representan 12.75% de la población de negocios del país.

Aunado a lo anterior, el proyecto COVID-19 International Small Business Study, desarrollado por la universidad de Yale, Princeton, y la UCL, en donde uno de sus objetivos fue el de recopilar información sobre cómo la actual crisis de salud pública de COVID-19 está afectando a las pequeñas y medianas empresas y cómo pueden ayudar los paquetes de ayuda del gobierno que se están implementando en la región. Revelan que el 47% de las Pequeñas y medianas empresas (Pymes) en México tiene una probabilidad de quiebra mayor al 50% en los próximos seis meses, o lo que es igual a 60 mil 283 Pymes. El estudio mencionado arroja otros tres resultados de gran importancia como son:

1. El 53% de las Pymes en México ha despedido al menos a un empleado debido a la crisis sanitaria, contra el 55% de las empresas del mismo tamaño en Latinoamérica.
2. El 65% de las Pymes en nuestro país piensa que tendrá que despedir a algún empleado en los siguientes 60 días, tres puntos porcentuales más que el resto de Latinoamérica.
3. El 80% de dichas empresas piensa que su negocio se recuperará totalmente en los próximos dos años, solamente un punto porcentual por arriba de lo declarado por

las Pymes en el resto de la región, pero 9% mayor a las expectativas de las Pymes en EUA. <https://covid19sbs.org/>

En estos estudios, aunque muy importantes, no mencionan un factor organizacional que ha sido determinante entre morir o sobrevivir en tiempos de la emergencia sanitaria, según los datos mencionados por Deloitte (2020). Este factor determinante es el Liderazgo Resiliente.

Los tiempos del COVID 19, aceleraron procesos negativos y positivos en las empresas, la forma y el ritmo en la que los líderes de las organizaciones aprenden y siguen aprendiendo, y de esa manera asimilan y reaccionan ante la incertidumbre y el contexto, se vuelve el diseño del diagnóstico de cómo la organización superará la crisis. Las organizaciones que privilegiaron el aceleramiento de aprendizaje organizacional en sus líderes, prepararlos para enfrentar la adversidad, dieron sin lugar a duda, señales de sobrevivencia organizacional, en esos aprendizajes se encontró su aprendizaje resiliente.

Un factor común en esta emergencia fue la incertidumbre de todos los sectores de la sociedad y la poca preparación para enfrentar algo emergente, algo que no estaba contemplado en sus planeaciones estratégicas.

Los cuestionamientos a los líderes no se hicieron esperar, cómo cuidar el negocio, cómo cuidar el recurso humano, cómo motivar, cómo inspirar a su personal, cómo acelerar la planeación de las soluciones, cómo ejecutarlas para tener un mañana con expectativas positivas. Es aquí donde se empieza a construir la nueva competencia del líder del futuro inmediato y mediato: El líder Resiliente.

## **EL CONCEPTO: LÍDER RESILIENTE**

Primero, la propuesta de Deloitte (2020). Las capacidades claves que debe tener un líder resiliente son: capacidad de inspirar y motivar a su recurso humano, con el objetivo de buscar la continuidad y adaptación en contextos de disrupción sin precedente. Energizar, empoderar, conectar y prosperar de forma virtual, hoy, mañana, hoy y mañana. Tienen que formar o integrarse a una red de colaboración y comunidad de líderes.

El concepto de resiliencia propuesto por Julia Novy-Hildesley, fundadora y CEO de Resilience in Action, capacidad (que tiene un líder) para prepararse para las crisis o para

prevenir las, o de reconstruirse, más fuerte, después de que haya sobrevenido una catástrofe. Por tanto, el líder resiliente se caracteriza por tener fortaleza, pero también flexibilidad para adaptarse a las nuevas circunstancias. Así como la capacidad de reinventarse antes de ser derrotado por la emergencia que sea.

## MODELO DE DELOITTE O MODELO VALECKA PARA EL LÍDER DEL FUTURO

El Modelo Valecka (denominado así por el apellido de la autora Lucia Muñoz Valecka, Líder Regional de la Oferta de Talento y Liderazgo-Deloitte), construye una propuesta basada en tres momentos: desafíos del contexto, impacto y, qué deben hacer los líderes para aclarar más el trabajo agregado del líder.

*Figura 1.*

Desafíos del contexto	Impacto	Qué deben hacer los líderes	
<b>Cambio Exponencial</b>	Los equipos sienten su seguridad psicológica amenazada	<i>Mantener niveles altos de energía aún en momentos de crisis</i>	<b>Energizar</b> Transformación emocional
<b>Entorno operativo extremadamente dinámico</b>	Los equipos deben trabajar a través de nuevos modelos operativos	<i>Construir un sentido de visión y propósito común</i>	
<b>Demanda de rapidez y capacidad de respuesta</b>	Los equipos deben trabajar más rápido y con mayor adaptabilidad	<i>Habilitar a los equipos a responder libremente</i>	<b>Empoderar</b> Transformación cognitiva
<b>Nuevas habilidades y modelos de carrera</b>	Los equipos deben aprender nuevos elementos, innovar y experimentar	<i>Guiar y entrenar a los equipos a pensar y reaccionar diferente</i>	
<b>Incremento en la diversidad de los grupos de interés</b>	Los equipos deben navegar en el marco de estructuras de poder más dinámicas	<i>Construir apoyo de los grupos y actores clave</i>	<b>Conectar</b> Transformación interactiva
<b>Alianzas y asociaciones no tradicionales</b>	Los equipos son flexibles, las personas pueden estar en diferentes equipos y lugares	<i>Generar ambientes de trabajo colaborativos entre los equipos</i>	
<b>Nuevos modelos de negocio</b>	Explosión en la cantidad de posibilidades que demandan recursos y nuevos modelos	<i>Mantener el foco en la generación de valor más allá de las barreras</i>	<b>Prosperar</b> Transformación del negocio
<b>Disrupción constante del mercado</b>	Competencia y amenazas inesperadas para el negocio	<i>Fomentar la innovación continua</i>	

Fuente: Liderazgo resiliente en tiempo de crisis. Deloitte (2020).

Las organizaciones privadas y públicas siguen pasando por diferentes fases al enfrentar a la pandemia Covid-19 y, por lo tanto, los impactos varían según la región geográfica y el sector al que pertenecen. Sin embargo, independientemente del alcance del impacto del virus en una organización, Deloitte (2020) considera que existen cinco cualidades fundamentales de liderazgo resiliente que distinguen a los CEO's exitosos,

mientras dirigen sus empresas en medio de la crisis generada por el COVID-19 y que se empatan con el Modelo Valecka con la propuesta.

1. Planean con el corazón... y con la mente.

En tiempos de crisis, lo más difícil puede ser adoptar medidas suaves. Los líderes resilientes son sinceramente empáticos y se ponen en los zapatos de sus empleados, clientes y los de aquellos que integran sus ecosistemas. No obstante, estos líderes deben, al mismo tiempo, ser firmes y tomar decisiones racionales, para proteger el desempeño financiero de la invariable debilidad que acompaña tales interrupciones.

2. Dan prioridad a la misión.

Los líderes resilientes son expertos en determinar qué es lo más importante, tienen la capacidad para estabilizar a sus organizaciones con el fin de enfrentar la crisis y, al mismo tiempo, encontrar oportunidades en medio de limitaciones difíciles.

3. Privilegian la velocidad por encima de la elegancia.

Estos líderes toman medidas decisivas -con valentía- basadas en información imperfecta, sabiendo que la oportunidad es fundamental.

4. Hacen suya la narrativa.

Los líderes resilientes capturan la narrativa desde el principio, siendo transparentes acerca de la realidad actual -incluso sobre aquello que desconocen- al mismo tiempo que describen una imagen convincente del futuro que inspire a otros para seguir adelante.

5. Adoptan una visión de largo plazo.

Estos líderes permanecen enfocados en el futuro inmediato, anticipando los nuevos modelos de negocio que probablemente surjan y traigan consigo las innovaciones que definirán el mañana. (Deloitte, 2020)

EL acuerdo es generalizado, las empresas necesitan ya este tipo de liderazgo.



## DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Pep García (2021) plantea -al igual que muchos- que, ante la catástrofe sanitaria, primero y seguidamente, la catástrofe organizacional, financiera y demás; los líderes resilientes se vieron obligados a tomar decisiones muy rápidas con muy poca información y máxima incertidumbre; los teóricos de las organizaciones olvidados de por sí, por los liderazgos, aumentaron esta realidad. La única constante será la emergencia compleja y la incertidumbre integrada a nuestra vida cotidiana, serán las únicas certezas. Todos deberemos tomar en cuenta estos dos elementos de análisis e integrarlos a nuestros análisis y planes estratégicos desde ahora y siempre. La aceleración organizacional depende del líder. Esa aceleración permitirá la adaptación y evolución de la organización. La pandemia demostró, puso en evidencia, visibilizó los problemas estructurales de las organizaciones, y al decir esto, se hace referencia hasta a los organismos de indagación como las universidades que quedaron aisladas ante tal fenómeno, hasta nuestros días, que no marcan los rumbos para direccionar el camino de las organizaciones y sus recursos humanos.

Las teorías, las escuelas del comportamiento organizacional, los diseños teóricos, los paradigmas, las matrices disciplinares encargadas de explicar lo que sucede con las personas en las empresas, estuvieron ausentes en sus representantes mayores: Los líderes, la alta dirección.

Estos líderes, ausentes de conocimiento en su mayoría, de las pequeñas y medianas empresas en México (PYMES), tuvieron que liderar personas, ignorantes de lo que sucedía y aun de lo que sucede, angustiadas por el presente y por el futuro. Por eso, se ha puesto de manifiesto la relevancia de la parte más humana del liderazgo, el liderazgo resiliente.

Desde la perspectiva de la sociología de las organizaciones, el liderazgo en una tipología Weberiana carismática (Weber, 1992), implica un tipo de organización o un tipo de liderazgo en el que la autoridad deriva del carisma del líder. Este liderazgo, es algo que nos otorgan los demás, deciden seguir al líder voluntariamente, porque comparten su propósito y sus valores.

La relación recíproca entre este liderazgo y el desempeño de los recursos humanos al irse al teletrabajo, trajo consecuencias positivas, contrario a los otros tipos de liderazgos de


control o de imposición. Esto implicó las lejanías de los espacios laborales tradicionales donde se supervisa y controla, a un espacio en la casa, donde no hay ese control.

Ante la pandemia, los líderes han tenido que construir una narrativa cierta, capaz de construir seguridad en el empleo, y en la vida psico-emocional, futuros esperanzadores, tomar decisiones sistemáticas, gestionar el corto plazo, solucionar el presente, pero con la mirada elevada mirando siempre al horizonte, al medio y largo plazo.

La existencia de gestiones e intervenciones de éxito realizadas ante y durante la pandemia por parte de líderes publicados por los principales medios de difusión en el mundo y de esos países, como Nueva Zelanda, Finlandia o Taiwán y casos de estrepitoso fracaso como EE. UU bajo el mandato de Trump o Brasil o el caso de México. Se puede decir que los liderazgos populistas, manipuladores o negacionistas, han fracasado en la gestión de la pandemia, en cambio, los líderes que han actuado con sinceridad, humildad y determinación han salido reforzados. Líderes con características resilientes.

La mujer líder en el mundo ha tenido éxito en la gestión de este fenómeno sanitario, como por ejemplo Jacinda Ardern, primera ministra de Nueva Zelanda; Sanna Marin, primera ministra de Finlandia; Tsai Ing-Wen, presidenta de Taiwán; Angela Merkel, primera ministra de Alemania o Katrín Jakobsdóttir, primera ministra de Islandia, entre otras. Y la pregunta que se hace Pep García (2020) y se coincide con él, ¿Cuál es la causa de que ellas hayan gestionado mejor la crisis que otros colegas masculinos? Con toda seguridad, sus estilos de liderazgo, solo y llanamente.

Sin duda, existen características de liderazgos resilientes, como, por ejemplo, los que generan confianza, gestionan con las emociones, son originales o auténticos, sus narrativas son más sinceras, están abiertos a escuchar argumentos objetivos y fundamentados y, además, son firmes y determinantes en sus decisiones. Sus liderazgos han sido más transformadores, porque han entendido que no se podían enfrentar a problemas nuevos con las mismas premisas con las que se enfrentaban a los antiguos. Sus liderazgos han sido más transformadores, porque han entendido que la realidad cambio, y, por tanto, cambiaron los conceptos de mirar esa nueva realidad, y enfrentaron los problemas con diferentes herramientas a las existentes, y además, dieron prioridad al tema por sobre todas las cosas.



Versus características emanadas de líderes negativos como, uso del poder, la manipulación, autoritarismo, que no escuchan a los expertos.

Por ello, es que se debe aceptar el éxito o el fracaso de una organización, y esto es también aplicable a los países, depende en gran medida de la excelencia de sus líderes.

Lo que sigue es el desarrollo de un proyecto en donde se identifique más, y de forma sistemática, la aplicación de esas habilidades o competencias en la existencia y estabilidad de las organizaciones.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Weber, M. y Abellán, J. (1992). La ciencia como profesión; La política como profesión. Espasa Calpe.

INEGI. (2020). EL INEGI PRESENTA RESULTADOS DE LA SEGUNDA EDICIÓN DEL ECOVID-IE Y DEL ESTUDIO SOBRE LA DEMOGRAFÍA DE LOS NEGOCIOS 2020. INEGI. <https://shortest.link/K-n>

Yale University, Princeton University, & UCL. (2020). COVID-19 International Small Business Study – International Small Business Study. <https://covid19sbs.org/>

Grupo Effix. (2020, junio 11). Liderazgo resiliente en tiempos de crisis | [grupoeffix.com](https://www.grupoeffix.com/liderazgo-resiliente-en-tiempos-de-crisis/). <https://www.grupoeffix.com/liderazgo-resiliente-en-tiempos-de-crisis/>

Deloitte. (2020). La esencia del liderazgo resiliente. Deloitte República Dominicana. <https://shortest.link/K-u>