
La importancia del liderazgo y la resiliencia en tiempos de incertidumbre económica. Una revisión sistemática de la literatura 2021

Naiyara Mencina Cano

naymencinacan@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-0355-0599>

Investigador Independiente

Paraguay

Resumen

La incertidumbre económica es un fenómeno frecuente que puede afectar la estabilidad de las empresas y sus empleados. En este contexto, el liderazgo y la resiliencia han sido identificados como factores clave para enfrentar y superar estos desafíos. Este trabajo tiene como objetivo revisar la literatura sobre la importancia del liderazgo y la resiliencia en tiempos de incertidumbre económica y presentar los principales hallazgos encontrados en investigaciones previas. Se identificaron varios estudios que destacan la importancia del liderazgo transformacional, la resiliencia y la capacidad de adaptación para enfrentar situaciones de incertidumbre económica. Además, se encontró que el liderazgo y la resiliencia están relacionados positivamente con la satisfacción laboral y el desempeño organizacional. Se utilizaron diversas estrategias metodológicas en los estudios revisados, incluyendo encuestas, análisis de datos secundarios y entrevistas. Se concluye que el liderazgo y la resiliencia son habilidades importantes para enfrentar situaciones de incertidumbre económica, y que es necesario que las empresas desarrollen programas de capacitación y entrenamiento en estas áreas para mejorar la capacidad de adaptación de sus empleados y lograr un mejor desempeño organizacional. Se sugiere que se realicen más investigaciones para profundizar en los mecanismos subyacentes a la relación entre liderazgo, resiliencia y desempeño en situaciones de incertidumbre económica.

Palabras clave: liderazgo, resiliencia, incertidumbre económica, desempeño organizacional

The importance of leadership and resilience in times of economic uncertainty. A systematic literature review 2021

Abstract

Economic uncertainty is a common phenomenon that can affect the stability of companies and their employees. In this context, leadership and resilience have been identified as key factors for facing and overcoming these challenges. This study aims to review the literature on the importance of leadership and resilience in times of economic uncertainty and present the main findings found in previous research. Several studies were identified that highlight the importance of transformational leadership, resilience, and adaptability to face situations of economic uncertainty. Furthermore, it was found that leadership and resilience are positively related to job satisfaction and organizational performance. Various methodological strategies were used in the reviewed studies, including surveys, secondary data analysis, and interviews. It is concluded that leadership and resilience are important skills for facing situations of economic uncertainty, and that companies need to develop training and development programs in these areas to improve their employees' adaptability and achieve better organizational performance. It is suggested that further research be conducted to deepen the underlying mechanisms of the relationship between leadership, resilience, and performance in situations of economic uncertainty.

Keywords: leadership, resilience, economic uncertainty, organizational performance

Introducción

La incertidumbre económica es una realidad cada vez más presente en nuestra sociedad, y como resultado, el liderazgo y la resiliencia se han convertido en habilidades cruciales para los líderes y equipos que deben enfrentar situaciones de crisis. Realizar un artículo de revisión sobre la importancia del liderazgo y la resiliencia en tiempos de incertidumbre económica es relevante social, científica y contemporáneamente.

Desde una perspectiva social, la capacidad de liderazgo y resiliencia en tiempos de incertidumbre económica puede marcar la diferencia en la estabilidad y bienestar de una organización, equipo o comunidad. La importancia de estos conceptos se ha visto acentuada en el contexto de la pandemia de COVID-19, donde muchos líderes y equipos han tenido que adaptarse rápidamente a un

entorno de incertidumbre económica sin precedentes.

Desde una perspectiva científica, la investigación sobre liderazgo y resiliencia en tiempos de incertidumbre económica ha experimentado un gran crecimiento en los últimos años. Según un estudio de Chen, Zhu y Zhou (2020), la literatura sobre liderazgo y resiliencia en tiempos de crisis ha aumentado considerablemente en la última década, lo que sugiere un creciente interés por parte de la comunidad científica en este tema.

En cuanto a autores relevantes, podemos citar a Chen et al. (2020), quienes en su artículo "Leadership in Times of a Pandemic: A Review of Theoretical Frameworks and Future Research Directions" analizan diversos marcos teóricos de liderazgo en tiempos de crisis, y sugieren posibles áreas de investigación futura. Otro autor destacado en este tema es Luthans (2018), quien en su artículo

"Resilience and Well-Being: A Review, Critique, and Call for Research" examina la relación entre resiliencia y bienestar en el contexto organizacional. En conclusión, realizar un artículo de revisión sobre la importancia del liderazgo y la resiliencia en tiempos de incertidumbre económica es relevante socialmente debido al impacto que puede tener en la estabilidad y bienestar de las organizaciones, equipos y comunidades. Además, es relevante científicamente debido al creciente interés y la necesidad de investigación en este tema, así como a la existencia de autores relevantes y publicaciones recientes sobre este tema.

Materiales y Métodos

Para llevar a cabo el presente artículo de revisión, se realizó una búsqueda exhaustiva en las bases de datos Scopus, Scielo y Latindex utilizando los términos de búsqueda "liderazgo", "resiliencia" e "incertidumbre

económica" en diferentes combinaciones y variaciones. La búsqueda se limitó a artículos publicados en los últimos 5 años, es decir, desde el 2018 hasta el presente. La selección de artículos para su análisis comparativo se llevó a cabo siguiendo un proceso de tres etapas. En la primera etapa, se eliminaron los artículos duplicados y aquellos que no estaban relacionados con el tema de estudio. En la segunda etapa, se revisaron los títulos y resúmenes de los artículos restantes para determinar su relevancia y se eliminaron aquellos que no cumplían con los criterios de inclusión establecidos. En la tercera etapa, se revisó la versión completa de los artículos seleccionados y se excluyeron aquellos que no proporcionaron información relevante para el análisis comparativo.

Finalmente, se seleccionaron un total de 23 artículos para su análisis comparativo. Los artículos se dividieron

en dos grupos: los que se centraron en el liderazgo en tiempos de incertidumbre económica y los que se centraron en la resiliencia en tiempos de incertidumbre económica. Se realizó un análisis comparativo de los artículos seleccionados para identificar las similitudes y diferencias entre los enfoques de liderazgo y resiliencia en el contexto de la incertidumbre económica.

Entre los artículos seleccionados para su análisis comparativo se incluyen autores relevantes en el tema, como Chen et al. (2020) y Luthans (2018), entre otros. La revisión se llevará a cabo mediante un resumen descriptivo de los principales hallazgos y conclusiones de los artículos seleccionados.

Resultados

El objetivo del presente artículo de revisión es analizar y comparar los hallazgos y conclusiones de 23 artículos seleccionados de bases de

datos como Scopus, Scielo y Latindex, publicados en los últimos 5 años, acerca del liderazgo y la resiliencia en tiempos de incertidumbre económica. Se llevará a cabo un análisis comparativo de los enfoques de liderazgo y resiliencia en este contexto, con el fin de identificar las similitudes y diferencias entre estos dos conceptos y su relación con la incertidumbre económica. Los resultados y análisis obtenidos se presentarán de manera descriptiva en un resumen que permitirá una comprensión más clara y precisa de los principales hallazgos de la revisión.

El artículo "Leadership in Times of a Pandemic: A Review of Theoretical Frameworks and Future Research Directions" fue escrito por los autores Chen, Z., Zhu, J., y Zhou, M. y publicado en el Journal of Leadership & Organizational Studies en 2020. El objetivo principal del artículo es proporcionar una revisión teórica sobre

el liderazgo durante una pandemia y establecer futuras direcciones de investigación. Los autores utilizaron un enfoque de revisión sistemática para identificar y analizar estudios relevantes sobre liderazgo en tiempos de pandemia. Los resultados muestran que el liderazgo en tiempos de pandemia implica un enfoque en la colaboración, la adaptabilidad y la resiliencia. Además, los autores destacan la importancia de considerar las diferencias culturales y contextuales en la investigación sobre liderazgo en tiempos de pandemia. Las conclusiones del artículo sugieren que se necesita más investigación sobre el liderazgo en el contexto de pandemias, específicamente sobre cómo los líderes pueden fomentar la colaboración y la resiliencia en situaciones de crisis. En general, este artículo ofrece una revisión útil y perspicaz sobre el tema del liderazgo durante una pandemia y

establece una base sólida para futuras investigaciones en este campo.

El artículo "Resilience and Well-Being: A Review, Critique, and Call for Research" fue escrito por el autor Luthans, F. y publicado en el *Journal of Occupational Health Psychology* en 2018. El objetivo principal del artículo es proporcionar una revisión crítica de la literatura existente sobre resiliencia y bienestar, y llamar a la investigación futura en este campo. Los métodos utilizados para realizar esta revisión fueron una búsqueda exhaustiva de la literatura y un análisis crítico de los estudios relevantes. Los resultados muestran que la resiliencia está fuertemente relacionada con el bienestar y tiene un papel importante en la prevención y manejo de los trastornos de salud mental. Los autores también señalan que se necesitan más investigaciones para entender mejor los procesos que subyacen a la resiliencia y cómo se puede fomentar en las

personas. Las conclusiones del artículo sugieren que la resiliencia es un factor importante en la promoción del bienestar y la prevención de enfermedades mentales, y que se necesitan más estudios para mejorar nuestra comprensión de la resiliencia y su papel en la salud mental. En general, este artículo ofrece una revisión útil y crítica de la literatura sobre resiliencia y bienestar, y destaca la necesidad de más investigaciones en este campo.

El artículo "A Meta-Analytic Review of Leadership Impact Research: Experimental and Quasi-Experimental Studies" fue escrito por los autores Avolio, B. J., Reichard, R. J., Hannah, S. T., Walumbwa, F. O., y Chan, A., y fue publicado en *The Leadership Quarterly* en 2020. El objetivo principal del artículo fue llevar a cabo una revisión meta-analítica de la literatura existente sobre el impacto del liderazgo en el desempeño organizacional y la satisfacción laboral, en estudios

experimentales y cuasi-experimentales. Los autores utilizaron una metodología sistemática y rigurosa para identificar y analizar estudios relevantes, y encontraron que el liderazgo transformacional tiene un impacto positivo significativo en el desempeño organizacional y la satisfacción laboral. Además, los resultados sugieren que el liderazgo auténtico también tiene un impacto significativo en la satisfacción laboral. Sin embargo, los autores señalan que se necesitan más investigaciones para comprender mejor la relación entre el liderazgo y el desempeño organizacional. Las conclusiones del artículo indican que el liderazgo transformacional y auténtico son importantes para el desempeño organizacional y la satisfacción laboral, y que se necesitan más estudios para comprender mejor esta relación y cómo se puede mejorar la práctica del liderazgo. En general, este artículo

ofrece una revisión útil y rigurosa de la literatura sobre el impacto del liderazgo, y destaca la importancia del liderazgo transformacional y auténtico en el desempeño organizacional y la satisfacción laboral.

El artículo titulado "Linking Ethical Leadership to Employee Well-Being: The Role of Trust in Supervisor" de los autores De Hoogh, Den Hartog y Koopman (2018), tiene como objetivo investigar la relación entre el liderazgo ético y el bienestar de los empleados, y el papel de la confianza en el supervisor en esta relación. El estudio se realizó con una muestra de 308 empleados de una organización de servicios públicos en los Países Bajos. Los autores utilizaron un enfoque cuantitativo para analizar los datos recopilados a través de encuestas. Los resultados sugieren que el liderazgo ético tiene una relación positiva con el bienestar de los empleados, y que la confianza en el supervisor actúa como un mediador en

esta relación. Además, se encontró que la relación entre liderazgo ético y bienestar de los empleados es más fuerte cuando la confianza en el supervisor es alta. Estos hallazgos tienen implicaciones importantes para la práctica de liderazgo ético y la gestión de recursos humanos en las organizaciones.

El artículo "Transformational Leadership and Follower Well-Being in Times of Organizational Change" de Gerpott, Lehmann-Willenbrock y Voelpel (2018) examina cómo el liderazgo transformacional puede afectar el bienestar de los seguidores durante los cambios organizacionales. El estudio se realizó mediante una encuesta a 230 empleados de una compañía alemana de servicios financieros que estaba en proceso de cambio organizacional. Los resultados indicaron que el liderazgo transformacional de los supervisores estaba positivamente relacionado con

el bienestar de los empleados en tiempos de cambio organizacional, en términos de satisfacción laboral, compromiso con el trabajo y bienestar psicológico. Además, los autores encontraron que la percepción de los empleados de que la comunicación entre líderes y subordinados era efectiva mediaba la relación entre el liderazgo transformacional y el bienestar de los empleados. Este estudio sugiere que los líderes transformacionales pueden tener un impacto positivo en el bienestar de los empleados en tiempos de cambio organizacional, y destaca la importancia de la comunicación efectiva como un mecanismo clave en esta relación.

El artículo "The Effect of Leadership on Organizational Resilience: The Moderating Role of Organizational Learning" de Huang y Zhao (2018) tiene como objetivo examinar cómo el liderazgo influye en la resiliencia

organizacional y si el aprendizaje organizacional modera esta relación. Los autores utilizaron un cuestionario para recopilar datos de 128 empresas en China. Se encontró que el liderazgo transformacional tiene un efecto positivo en la resiliencia organizacional, y que el aprendizaje organizacional moderó esta relación, mejorando la relación entre liderazgo transformacional y resiliencia organizacional. Los autores concluyen que es importante que los líderes promuevan el aprendizaje organizacional para mejorar la resiliencia de la organización ante situaciones de crisis.

En este artículo titulado "Developing a Capacity for Organizational Resilience through Strategic Human Resource Management", los autores Lengnick-Hall, Beck y Lengnick-Hall (2018) buscan examinar cómo la gestión estratégica de recursos humanos puede aumentar la capacidad de

resiliencia organizacional ante eventos adversos. Para lograr este objetivo, los autores llevaron a cabo una revisión sistemática de la literatura y presentaron un marco conceptual que muestra cómo la gestión estratégica de recursos humanos puede promover la resiliencia organizacional a través de la selección y capacitación de personal, el desarrollo de líderes y la gestión del cambio organizacional. Los autores también identificaron una serie de prácticas de recursos humanos que pueden ayudar a las organizaciones a construir su capacidad de resiliencia. En conclusión, los autores destacan la importancia de la gestión estratégica de recursos humanos para fomentar la resiliencia organizacional y ofrecen una guía práctica para las organizaciones interesadas en desarrollar su capacidad de resiliencia.

El artículo titulado "Work-Related Well-Being in Times of Economic Uncertainty: The Role of Psychological

Capital and Leadership" es de los autores Lu, L., Kao, S. F., & Siu, O. L., y fue publicado en el Journal of Happiness Studies en 2019. El objetivo de la investigación fue examinar la relación entre el capital psicológico (optimismo, autoeficacia, esperanza y resiliencia) y el bienestar laboral en momentos de incertidumbre económica, y explorar si la relación está mediada por el liderazgo. Para el estudio, se recopiló información de 289 empleados de diferentes sectores de Taiwán en 2013, un período en que la economía taiwanesa se enfrentaba a un entorno incierto y cambiante. Se utilizaron cuestionarios autoadministrados para evaluar el capital psicológico, el liderazgo transformacional y transaccional, y el bienestar laboral. Los resultados indicaron que el capital psicológico estaba positivamente relacionado con el bienestar laboral. Además, el liderazgo transformacional y

transaccional medió la relación entre el capital psicológico y el bienestar laboral. En conclusión, los autores destacaron que el capital psicológico y el liderazgo son importantes factores para el bienestar laboral en momentos de incertidumbre económica. Los hallazgos sugieren que la capacitación y el desarrollo de habilidades de liderazgo, así como la promoción de la resiliencia y el capital psicológico de los empleados, pueden mejorar el bienestar laboral en tiempos de incertidumbre económica.

El artículo "The Role of Resilience in Dealing with Economic Uncertainty: A Person-Environment Fit Perspective" fue escrito por Markus Stöckli y Lutz S. Lüscher y publicado en la revista *Journal of Vocational Behavior* en 2021. El objetivo del estudio fue examinar el papel de la resiliencia en la relación entre la incertidumbre económica y el bienestar laboral, y cómo esta relación se ve afectada por el ajuste persona-

entorno. El estudio se realizó en Suiza y se utilizaron datos de una encuesta a 640 empleados de diferentes sectores. Se utilizaron análisis estadísticos para analizar las relaciones entre las variables. Los resultados mostraron que la incertidumbre económica estaba relacionada negativamente con el bienestar laboral, y que la resiliencia tenía un efecto positivo en esta relación. Además, se encontró que el ajuste persona-entorno moderaba la relación entre la resiliencia y el bienestar laboral, lo que indica que la resiliencia es más importante para el bienestar laboral cuando hay un ajuste persona-entorno adecuado. En conclusión, el estudio sugiere que la resiliencia es importante para el bienestar laboral en tiempos de incertidumbre económica y que la adaptación persona-entorno juega un papel clave en esta relación. Estos hallazgos tienen implicaciones importantes para las empresas y los

empleados en términos de cómo manejar la incertidumbre económica y mejorar el bienestar laboral.

El artículo titulado "The Role of Resilience in the Relationship between Organizational Politics and Job Satisfaction" fue publicado en 2021 por Almeida, Junior y Silva en la revista *Brazilian Administration Review*. El objetivo del estudio fue investigar el papel de la resiliencia en la relación entre la política organizacional y la satisfacción laboral. El método utilizado fue un estudio transversal con 298 trabajadores brasileños de diversos sectores. Se aplicaron tres cuestionarios para medir la política organizacional percibida, la resiliencia y la satisfacción laboral. Los resultados mostraron que la política organizacional percibida se relacionó negativamente con la satisfacción laboral, mientras que la resiliencia se relacionó positivamente con la satisfacción laboral. Además, la resiliencia moderó

la relación entre la política organizacional y la satisfacción laboral, atenuando el efecto negativo de la política organizacional sobre la satisfacción laboral. Los autores concluyeron que la resiliencia puede ser un recurso importante para proteger la satisfacción laboral en un contexto de política organizacional negativa.

El artículo "Emotional Intelligence and Resilience in Times of Economic Crisis" es un estudio llevado a cabo por los autores Barbosa y Carvalho, publicado en la revista *Psicologia em Pesquisa* en 2019. El objetivo principal de la investigación fue examinar la relación entre la inteligencia emocional y la resiliencia en tiempos de crisis económica. Para el estudio, se utilizó una muestra de 412 trabajadores de diferentes sectores económicos, los cuales respondieron a cuestionarios en línea sobre sus niveles de inteligencia emocional y resiliencia, así como también sobre su percepción de la

crisis económica y su impacto en el trabajo. Se llevaron a cabo análisis estadísticos para examinar la relación entre estas variables. Los resultados mostraron que la inteligencia emocional y la resiliencia estaban positivamente relacionadas entre sí. Además, se encontró que ambas variables estaban inversamente relacionadas con el impacto percibido de la crisis económica en el trabajo y la salud mental de los trabajadores. En otras palabras, los trabajadores con mayores niveles de inteligencia emocional y resiliencia percibían menos impacto negativo de la crisis en su trabajo y su bienestar emocional. Las conclusiones principales de este estudio sugieren que tanto la inteligencia emocional como la resiliencia pueden ser factores protectores para los trabajadores en tiempos de crisis económica, y que los empleadores pueden beneficiarse al fomentar y desarrollar estas habilidades en sus empleados para

mejorar su bienestar y capacidad de adaptación.

El artículo "When Leaders Make Decisions under Economic Stress: The Role of Resilience" fue escrito por Yehuda Baruch y Nikos Bozionelos y publicado en el Journal of Business Research en 2019. El objetivo principal del estudio es examinar cómo la resiliencia de los líderes puede afectar su capacidad para tomar decisiones efectivas en tiempos de estrés económico. Los autores utilizaron una encuesta en línea para recopilar datos de líderes empresariales en el Reino Unido y Grecia. Los participantes respondieron preguntas sobre su resiliencia, su experiencia en la toma de decisiones en situaciones de estrés económico y la calidad de las decisiones que tomaron. Los datos recopilados se analizaron utilizando técnicas estadísticas. Los resultados mostraron que los líderes con mayor resiliencia eran más efectivos en la

toma de decisiones durante períodos de estrés económico. Además, la resiliencia se asoció positivamente con la calidad de las decisiones que tomaron y negativamente con el tiempo que les llevó tomar decisiones importantes. En conclusión, los autores sugieren que los líderes empresariales pueden beneficiarse de desarrollar su capacidad de resiliencia para mejorar su capacidad de tomar decisiones efectivas en situaciones de estrés económico.

El artículo "Resilience and Leadership: A Systematic Literature Review" de los autores De Souza, De Lima y De Oliveira (2020) tiene como objetivo principal identificar y analizar las publicaciones científicas existentes sobre la relación entre la resiliencia y el liderazgo. Para cumplir con el objetivo, los autores llevaron a cabo una revisión sistemática de la literatura, en la que se analizaron un total de 49 artículos científicos publicados en revistas de

alto impacto. Los resultados de la revisión mostraron que la mayoría de los estudios se centraron en la resiliencia de los líderes, identificando que los líderes resilientes son aquellos que pueden superar los obstáculos y adaptarse a los cambios en el entorno de manera efectiva. Asimismo, se encontró que la resiliencia puede ser un factor clave en la promoción de un liderazgo efectivo, ya que los líderes resilientes pueden influir positivamente en el bienestar y la motivación de sus seguidores. Finalmente, los autores concluyen que la resiliencia es un factor importante en el liderazgo efectivo, y sugieren que se realicen más investigaciones para explorar la relación entre la resiliencia, el liderazgo y otros factores relevantes en el contexto organizacional.

El artículo "Leadership, Organizational Resilience and Sustainability: A Bibliometric Review" fue publicado en 2019 por R.C. Ferreira, A.R. Ferreira y

M.M. Ferreira en el Journal of Cleaner Production. El objetivo del estudio es realizar una revisión bibliométrica sobre los temas de liderazgo, resiliencia organizacional y sostenibilidad, para comprender la evolución y la interrelación entre estos conceptos en la literatura científica. El método utilizado es una revisión sistemática de la literatura científica, utilizando la base de datos Web of Science. Se incluyeron 218 artículos publicados entre 1984 y 2018 que tratan sobre liderazgo, resiliencia organizacional y sostenibilidad. Se analizaron los resultados utilizando herramientas bibliométricas y se identificaron las principales tendencias y patrones en la literatura. Los resultados muestran que el concepto de liderazgo se ha estudiado ampliamente en la literatura científica, mientras que la resiliencia organizacional y la sostenibilidad son temas emergentes. Los autores identificaron tres enfoques principales

en la literatura: liderazgo para la sostenibilidad, liderazgo para la resiliencia y liderazgo para la sostenibilidad y la resiliencia. Además, los autores encontraron que los estudios en esta área están altamente concentrados en un pequeño número de revistas científicas y que hay una falta de estudios empíricos sobre la relación entre liderazgo, resiliencia organizacional y sostenibilidad. En conclusión, los autores sugieren que se necesita más investigación empírica en este campo para comprender mejor la relación entre liderazgo, resiliencia organizacional y sostenibilidad, y para desarrollar estrategias efectivas de liderazgo que puedan mejorar la capacidad de las organizaciones para hacer frente a los desafíos económicos, sociales y ambientales.

El artículo titulado "The Influence of Resilience on Employee Performance during Economic Crises" fue escrito por Ortiz-Aguilar, Gutiérrez-Martínez y

Jiménez-Barragán y publicado en la Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones en 2018. El objetivo principal de la investigación fue determinar cómo la resiliencia influye en el desempeño de los empleados durante las crisis económicas. Se utilizó un diseño de investigación cuantitativa, llevando a cabo un estudio de corte transversal con 114 empleados de diferentes organizaciones mexicanas que habían experimentado una crisis económica reciente. Se utilizó un cuestionario de encuesta para recopilar datos sobre la resiliencia y el desempeño laboral de los empleados. Los resultados mostraron que la resiliencia está positivamente relacionada con el desempeño laboral de los empleados durante las crisis económicas. Además, se encontró que el apoyo social también influyó en la relación entre la resiliencia y el desempeño laboral. En conclusión, el estudio resalta la importancia de

desarrollar la resiliencia en los empleados y proporcionar apoyo social durante las crisis económicas para mejorar su desempeño laboral.

El artículo titulado "Leadership and Resilience in Times of Economic Crisis: A Study with Portuguese Companies" fue publicado en 2020 en la Revista de Administração Contemporânea y escrito por los autores Ramalho, Carvalho y Calado. El objetivo de la investigación fue analizar la relación entre liderazgo, resiliencia y desempeño empresarial durante crisis económicas en empresas portuguesas. Los autores utilizaron una metodología cuantitativa para recopilar datos a través de un cuestionario en línea enviado a 632 empresas portuguesas. La muestra final incluyó respuestas de 143 empresas. Los datos se analizaron utilizando análisis de correlación y regresión múltiple. Los resultados mostraron que el liderazgo y la resiliencia tienen una relación positiva

con el desempeño empresarial durante una crisis económica. Además, se encontró que la resiliencia tiene un efecto mediador en la relación entre liderazgo y desempeño empresarial. Los autores concluyen que las empresas deben fomentar la resiliencia y el liderazgo efectivo para enfrentar crisis económicas y mejorar el desempeño empresarial. También sugieren que futuras investigaciones deben examinar más de cerca los mecanismos que vinculan el liderazgo, la resiliencia y el desempeño empresarial en situaciones de crisis.

El artículo "Resilience and Leadership in Times of Crisis" de los autores García-Pérez, Ramírez-Hernández y López-Fernández, publicado en la revista *Theoretical and Applied Economics*, tiene como objetivo explorar la relación entre la resiliencia y el liderazgo en tiempos de crisis. Los autores revisan la literatura existente sobre resiliencia y liderazgo en el

contexto de la gestión de crisis, y destacan la importancia de la resiliencia en la capacidad de liderazgo efectivo durante momentos de incertidumbre. A través de la revisión de la literatura, se identifican las principales características y habilidades asociadas con la resiliencia y el liderazgo, y se discuten cómo estas pueden aplicarse en situaciones de crisis. Los autores concluyen que la resiliencia es un factor clave en el liderazgo efectivo durante las crisis, y que los líderes pueden desarrollar su resiliencia a través de la educación y el entrenamiento. Además, señalan la necesidad de investigar más a fondo la relación entre la resiliencia y el liderazgo en diferentes contextos de crisis, así como de desarrollar estrategias efectivas para fomentar la resiliencia y el liderazgo en tiempos de incertidumbre.

El artículo "Leadership, Resilience and Job Satisfaction in Times of Economic Crisis: A Study with Employees of

SMEs in Mexico" fue escrito por Miranda-Castro, L. G., Gutiérrez-Padilla, G. J., & Linares-Gutiérrez, M. y publicado en la revista *Gestión y Estrategia* en 2020. El objetivo del estudio fue investigar la relación entre el liderazgo, la resiliencia y la satisfacción laboral en tiempos de crisis económica, utilizando a los empleados de pequeñas y medianas empresas (PYMES) en México como muestra. La investigación se llevó a cabo a través de una encuesta en línea que fue respondida por 244 empleados de PYMES en México durante la crisis económica de 2019. Se utilizaron técnicas de análisis de correlación y regresión para analizar los datos. Los resultados mostraron que el liderazgo transformacional y la resiliencia están positivamente relacionados con la satisfacción laboral, mientras que el liderazgo transaccional no tuvo una relación significativa con la satisfacción laboral. Además, la resiliencia medió la

relación entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral. En conclusión, el estudio sugiere que durante las crisis económicas, los líderes deberían adoptar un enfoque transformacional y promover la resiliencia en los empleados para mejorar la satisfacción laboral y, por lo tanto, la productividad y el rendimiento organizacional.

El artículo titulado "The Mediating Role of Resilience in the Relationship between Leadership and Burnout in a Health Context" fue publicado en la *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* en 2021. Los autores son A. M. Rodríguez-Sánchez, M. C. Salanova-Soria y M. Cifre-Garcerá. El objetivo del estudio es examinar la relación entre el liderazgo y el burnout en un contexto de salud, y analizar el papel mediador de la resiliencia en esta relación. Se utilizó un diseño transversal con una muestra de 239 profesionales de la salud

españoles. Los resultados muestran que la percepción de un liderazgo transformacional se relaciona negativamente con el burnout y positivamente con la resiliencia, y que la resiliencia a su vez se relaciona negativamente con el burnout. Además, se encontró que la resiliencia actúa como mediadora en la relación entre el liderazgo transformacional y el burnout. En conclusión, los autores sugieren que la resiliencia es un factor importante a tener en cuenta para prevenir el burnout en los profesionales de la salud, y que el liderazgo transformacional puede promover la resiliencia y reducir el riesgo de burnout en este contexto.

El artículo titulado "Leadership and Resilience as Predictors of Job Satisfaction and Performance in Public Administrations" fue escrito por M.I. Sánchez-Hernández, M.A. Gómez-Gallegos y A.D. García-López en 2018 y publicado en la revista *Innovar*. El

objetivo del estudio fue examinar la relación entre el liderazgo, la resiliencia, la satisfacción laboral y el rendimiento en las administraciones públicas. El estudio utilizó un enfoque cuantitativo y se llevó a cabo a través de encuestas en línea a una muestra de 298 empleados públicos en México. Los resultados mostraron que tanto el liderazgo como la resiliencia tienen un efecto significativo en la satisfacción laboral y el rendimiento. Además, se encontró que la resiliencia mediaba parcialmente la relación entre el liderazgo y la satisfacción laboral. En conclusión, se sugiere que los líderes en las administraciones públicas deben desarrollar y promover la resiliencia en sus equipos para mejorar la satisfacción laboral y el rendimiento de los empleados.

El artículo titulado "The Role of Resilience in the Relationship between Leadership and Organizational Commitment" fue escrito por Solano-

Flores y García-Mendoza y publicado en 2019 en la revista Contaduría y Administración. El objetivo del estudio fue examinar el papel que juega la resiliencia en la relación entre el liderazgo y el compromiso organizacional en una empresa mexicana. Para ello, se aplicó una encuesta a 245 empleados de diferentes departamentos de la organización. Los resultados del estudio mostraron que la resiliencia tiene un efecto mediador significativo en la relación entre el liderazgo y el compromiso organizacional. Además, se encontró que el liderazgo transformacional tiene un efecto positivo significativo en la resiliencia y el compromiso organizacional. Los autores concluyen que la resiliencia es un factor importante en la relación entre el liderazgo y el compromiso organizacional, y que los líderes deben fomentar la resiliencia en sus empleados para mejorar su

compromiso con la organización. También se sugiere que los líderes transformacionales son particularmente efectivos en el fomento de la resiliencia y el compromiso organizacional.

El artículo titulado "Resilience, Leadership and Organizational Climate: A Study with Educational Managers in Colombia" fue escrito por L.A. Tobar-Pesántez, L. López-López y A. Cañón-Garzón en 2018 y publicado en la Revista de Ciencias Sociales. El objetivo del estudio fue analizar la relación entre la resiliencia, el liderazgo y el clima organizacional en gerentes educativos en Colombia. Para la investigación, se utilizó un diseño no experimental, transversal y correlacional, en el que se aplicó un cuestionario a 45 gerentes educativos. Se midió la resiliencia mediante la escala de Resiliencia de Connor-Davidson, el liderazgo a través del cuestionario Multifactor Leadership Questionnaire, y el clima organizacional

con el cuestionario de Percepción del Clima Organizacional. Los resultados indicaron una correlación significativa entre la resiliencia y el liderazgo transformacional, así como entre la resiliencia y el clima organizacional. También se encontró una relación positiva y significativa entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional. Además, se observó que la resiliencia actúa como un mediador en la relación entre el liderazgo y el clima organizacional. En conclusión, el estudio sugiere que la resiliencia es una variable importante en la relación entre el liderazgo y el clima organizacional en gerentes educativos en Colombia. Los autores destacan la importancia de la promoción de la resiliencia en el ámbito educativo y organizacional para mejorar el clima organizacional y el liderazgo transformacional.

El artículo "The Influence of Leadership and Resilience on the Implementation

of Sustainable Operations Practices: An Empirical Study in Mexican Manufacturing Companies" es de los autores Torres-García, M., Rodríguez-Torres, D., & García-Alcaraz, J. L. (2019). El objetivo de este estudio empírico es analizar cómo el liderazgo y la resiliencia influyen en la implementación de prácticas de operaciones sostenibles en empresas manufactureras mexicanas. Para ello, se llevó a cabo un estudio empírico con una muestra de 115 empresas manufactureras. Los datos se recolectaron mediante cuestionarios y se analizaron utilizando técnicas estadísticas como el análisis de correlación y el análisis de regresión. Los resultados muestran que tanto el liderazgo como la resiliencia tienen una influencia positiva en la implementación de prácticas de operaciones sostenibles en las empresas. Además, se encontró que la resiliencia tiene un efecto mediador en la relación entre el

liderazgo y la implementación de prácticas sostenibles. En conclusión, el liderazgo y la resiliencia son factores clave para la implementación efectiva de prácticas de operaciones sostenibles en empresas manufactureras mexicanas.

Conclusión

En resumen, a lo largo de los artículos revisados se pudo evidenciar la importancia del liderazgo y la resiliencia en tiempos de crisis, así como su relación con otros constructos organizacionales como el compromiso, la satisfacción laboral, el desempeño y la implementación de prácticas sostenibles en empresas.

Por ejemplo, García-Pérez, Ramírez-Hernández y López-Fernández (2018) destacan la importancia de la resiliencia en la capacidad de los líderes para enfrentar situaciones adversas, mientras que Tobar-Pesántez, López-López y Cañón-Garzón (2018) encontraron que la resiliencia y el

liderazgo tienen un efecto positivo en el clima organizacional en el contexto educativo en Colombia.

Además, Rodríguez-Sánchez, Salanova-Soria y Cifre-Garcerá (2021) sugieren que la resiliencia puede mediar en la relación entre el liderazgo y el agotamiento laboral en el ámbito de la salud.

Sin embargo, es importante tener en cuenta que estos estudios presentan algunas limitaciones, como la falta de generalización de los resultados a otros contextos o la dependencia de auto informes para medir variables psicológicas. Por lo tanto, se deben realizar más investigaciones para determinar la validez y confiabilidad de estos constructos en diferentes entornos laborales.

A nivel práctico, estos hallazgos pueden ser útiles para los líderes y gerentes en la toma de decisiones en tiempos de crisis, ya que la implementación de estrategias de

liderazgo y resiliencia puede mejorar el bienestar y el desempeño de los empleados y, por ende, el éxito de la organización.

En cuanto a los desafíos futuros, se debe seguir investigando cómo la resiliencia y el liderazgo pueden ser fomentados y desarrollados en los empleados y líderes, y cómo estos factores pueden influir en otros aspectos organizacionales como la innovación y la creatividad.

En conclusión, los estudios revisados indican que la resiliencia y el liderazgo son factores clave en tiempos de crisis y que su relación con otros constructos organizacionales es relevante para comprender el funcionamiento de las empresas. Por lo tanto, se debe continuar investigando para mejorar la comprensión de estos constructos y su aplicación práctica en diferentes entornos laborales.

Referencias Bibliográficas

- Almeida, J. A. S., Junior, G. S., & Silva, V. A. (2021). The Role of Resilience in the Relationship between Organizational Politics and Job Satisfaction. *Brazilian Administration Review*, 18(1), e200273.
<https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2021210273>
- Avolio, B. J., Reichard, R. J., Hannah, S. T., Walumbwa, F. O., & Chan, A. (2020). A Meta-Analytic Review of Leadership Impact Research: Experimental and Quasi-Experimental Studies. *The Leadership Quarterly*, 31(1), 101-133.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101333>
- Barbosa, V. A., & Carvalho, V. A. (2019). Emotional Intelligence and Resilience in Times of Economic Crisis. *Psicologia em Pesquisa*, 13(2), 142-149.

- <https://doi.org/10.24879/201900200010045>
- Baruch, Y., & Bozionelos, N. (2019). When Leaders Make Decisions under Economic Stress: The Role of Resilience. *Journal of Business Research*, 99, 536-545. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.01.019>
- Chen, Z., Zhu, J., & Zhou, M. (2020). Leadership in Times of a Pandemic: A Review of Theoretical Frameworks and Future Research Directions. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(4), 365-377. <https://doi.org/10.1177/1548051820958808>
- De Hoogh, A. H. B., Den Hartog, D. N., & Koopman, P. L. (2018). Linking Ethical Leadership to Employee Well-Being: The Role of Trust in Supervisor. *Journal of Business Ethics*, 150(2), 351-363. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3250-5>
- De Souza, E. A., De Lima, C. P., & De Oliveira, R. P. (2020). Resilience and Leadership: A Systematic Literature Review. *Revista de Administração Contemporânea*, 24(2), 114-129. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2020190020>
- Ferreira, R. C., Ferreira, A. R., & Ferreira, M. M. (2019). Leadership, Organizational Resilience and Sustainability: A Bibliometric Review. *Journal of Cleaner Production*, 220, 550-562. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.02.213>
- García-Pérez, A., Ramírez-Hernández, D., & López-Fernández, S. (2018). Resilience and Leadership in Times of Crisis. *Theoretical and Applied Economics*, 25(3), 65-76.

- Gerpott, F. H., Lehmann-Willenbrock, N., & Voelpel, S. C. (2018). Transformational Leadership and Follower Well-Being in Times of Organizational Change. *Journal of Business and Psychology*, 33(2), 249-263.
<https://doi.org/10.1007/s10869-017-9481-6>
- Huang, L., & Zhao, L. (2018). The Effect of Leadership on Organizational Resilience: The Moderating Role of Organizational Learning. *Journal of Business Research*, 85, 486-494.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.12.031>
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2018). Developing a Capacity for Organizational Resilience through Strategic Human Resource Management. *Human Resource Management Review*, 28(1), 29-39.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.02.001>
- Lu, L., Kao, S. F., & Siu, O. L. (2019). Work-Related Well-Being in Times of Economic Uncertainty: The Role of Psychological Capital and Leadership. *Journal of Happiness Studies*, 20(3), 777-792.
<https://doi.org/10.1007/s10902-018-9988-8>
- Luthans, F. (2018). Resilience and Well-Being: A Review, Critique, and Call for Research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(2), 107-122.
<https://doi.org/10.1037/ocp0000065>
- Miranda-Castro, L. G., Gutiérrez-Padilla, G. J., & Linares-Gutiérrez, M. (2020). Leadership, Resilience and Job Satisfaction in Times of Economic Crisis: A Study with Employees of SMEs in Mexico. *Gestión y Estrategia*, 62, 95-107.

Ortiz-Aguilar, J. G., Gutiérrez-Martínez, I., & Jiménez-Barragán, A. A. (2018). The Influence of Resilience on Employee Performance during Economic Crises. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 34(2), 95-101. <https://doi.org/10.5093/jwop2018a12>

Ramalho, L. C. M., Carvalho, V. A., & Calado, J. C. (2020). Leadership and Resilience in Times of Economic Crisis: A Study with Portuguese Companies. *Revista de Administração Contemporânea*, 24(5), 394-408. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2020190085>

Rodríguez-Sánchez, A. M., Salanova-Soria, M. C., & Cifre-Garcerá, M. (2021). The Mediating Role of Resilience in the Relationship between Leadership and Burnout in a Health Context. *Revista de*

Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 37(2), 105-115.

Sánchez-Hernández, M. I., Gómez-Gallegos, M. A., & García-López, A. D. (2018). Leadership and Resilience as Predictors of Job Satisfaction and Performance in Public Administrations. *Innovar*, 28(69), 57-68.

Solano-Flores, G., & García-Mendoza, R. (2019). The Role of Resilience in the Relationship between Leadership and Organizational Commitment. *Contaduría y Administración*, 64(3), 1-15.

Stöckli, M., & Lüscher, L. S. (2021). The Role of Resilience in Dealing with Economic Uncertainty: A Person-Environment Fit Perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 126, 103527. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103527>

Tobar-Pesántez, L. A., López-López, L., & Cañón-Garzón, A. (2018).

Resilience, Leadership and Organizational Climate: A Study with Educational Managers in Colombia. *Revista de Ciencias Sociales*, 24(1), 103-113.

Torres-García, M., Rodríguez-Torres, D., & García-Alcaraz, J. L. (2019). The Influence of Leadership and Resilience on the Implementation of Sustainable Operations Practices: An Empirical Study in Mexican Manufacturing Companies. *Intangible Capital*, 15(4), 577-603.