

# EL PAPEL DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN EL DESARROLLO REGIONAL

## COORDINADORES

Dra. Ana Luz Ramos Soto

Dra. Rosa María Velásquez Sánchez

Dr. Mauro Alberto Sánchez Hernández



*EL PAPEL DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN EL DESARROLLO REGIONAL*

COORDINADORES:

Dra. Ana Luz Ramos Soto

Dra. Rosa María Velásquez Sánchez

Dr. Mauro Alberto Sánchez Hernández

Universidad Autónoma "Benito Juárez" de Oaxaca

Facultad de Contaduría y Administración

ISBN: 978-607-99042-0-3

Hecho en Oaxaca, México, 2020.

Todos los derechos reservados. Esta publicación no puede ser reproducida parcial o totalmente, ni registrada o transmitida en ninguna forma ni por ningún medio, sea mecánico, fotoquímico, electrónico, magnético o por cualquier otro, sin el permiso previo, por escrito, del editor.

# ÍNDICE

- 5 INTRODUCCIÓN
- 9 CONDICIONANTES GEOGRÁFICOS Y ECONÓMICOS DEL DESARROLLO DE LAS MIPYMES EN MÉXICO
- 39 LAS MIPYMES DE SERVICIOS Y EL TURISMO CULTURAL EN SAN MATEO RÍO HONDO, OAXACA, MÉXICO
- 61 HACIA LA FORMALIZACIÓN DE COOPERATIVAS EN LA CIUDAD DE MÉXICO
- 83 RESILIENCIA Y SUS FACTORES EN EMPRESARIOS PYME RESTAURANTEROS: UNA APROXIMACIÓN CUALITATIVA EN CIUDAD JUÁREZ, CHIHUAHUA, MÉXICO
- 101 FUENTES Y TIPOS DE DERRAMAS DE CONOCIMIENTO EN UNA MICROEMPRESA
- 117 CAPACIDAD UNIVERSITARIA DE EMPRENDIMIENTO. HERRAMIENTA CLAVE PARA CREACIÓN Y GESTACIÓN DE NEGOCIOS
- 133 UN ESTUDIO DEL MARCO CONCEPTUAL DE LAS MIPYMES FORMALES E INFORMALES Y SU PAPEL EN EL DESARROLLO REGIONAL EN CIUDAD JUÁREZ, CHIHUAHUA
- 151 EVIDENCIA DE ESPIRALES TECNOLÓGICAS EN MÉXICO Y SU IMPACTO EN EL DESARROLLO REGIONAL A TRAVÉS DE MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DEDICADAS AL COMERCIO
- 193 RESPONSABILIDAD AMBIENTAL EN PEQUEÑAS EMPRESAS DE HOSPEDAJE EN OAXACA
- 227 ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR EN LAS EMPRESAS ARTESANALES DE SANTA MARÍA ATZOMPA, OAXACA

# RESILIENCIA Y SUS FACTORES EN EMPRESARIOS PYME RESTAURANTEROS: UNA APROXIMACIÓN CUALITATIVA EN CIUDAD JUÁREZ, CHIHUAHUA, MÉXICO

Carlos Jesús González Macías<sup>8</sup>  
María Teresa Martínez Almanza<sup>9</sup>

## Resumen

Este capítulo presenta un estudio cualitativo sobre los factores de resiliencia presentes en empresarios PYME del ámbito restaurantero en Ciudad Juárez, Chihuahua, México. Se analizaron las categorías que resultaron más significativas mediante entrevistas a profundidad para comprender el proceso por el que atraviesan para desarrollar habilidades y capacidades resilientes. Para el análisis se recurre a los factores protectores internos y externos de resiliencia que Arner-Reyes (2013) y Saavedra (2005) aproximan desde tres dimensiones, donde resaltan las capacidades individuales y redes de apoyo

---

<sup>8</sup> Profesor-investigador de tiempo completo en la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez (UACJ), en el Departamento de Ciencias Administrativas. Doctor en Ciencias Administrativas por la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez; Maestro en Administración y Licenciado en Administración Pública y Ciencia Política por la Universidad Autónoma de Chihuahua; miembro del Cuerpo Académico Consolidado 31 Estudios en Turismo y Tiempo Libre de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. Además, es miembro del Sistema Nacional de Investigadores y editor en jefe de la revista NovaRUA. Su trabajo se desarrolla en el ámbito de la gestión, empresas familiares, empresas turísticas, PYMES, competitividad y sustentabilidad. Entre sus publicaciones recientes se destacan los siguientes artículos: "Sucesión Generacional Planificada (SGP). Una aproximación cualitativa a la SGP en pequeñas empresas familiares de servicios automotrices en Ciudad Juárez, Chihuahua" (2021, aceptado), "Gestión del conocimiento enfocado a la competitividad en Empresas Familiares Turísticas (EFT) de Ciudad Juárez, Chihuahua, México" (2021, aceptado). Contacto: cgonzalez@uacj.mx. Identificación ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2278-8751>

<sup>9</sup> Profesora-investigadora de tiempo completo en la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez (UACJ) en el Departamento de Ciencias Sociales. Doctora en Ciencias Humanas y de la Cultura por la Universidad de Girona, España; Maestra en Comercio Exterior y Administración Aduanera, Maestra en Educación y Licenciada en Economía por la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez; es líder del CARI en Políticas Públicas de la UACJ. Su trabajo se desarrolla en el ámbito interdisciplinario de las ciencias sociales, estudios del turismo, seguridad, políticas públicas y gobernanza. Entre sus publicaciones recientes se destacan los siguientes artículos: "Gobernanza y gestión del turismo médico en la región fronteriza de Ciudad Juárez-El Paso" (2019, publicado), "Certificación de hoteles en materia de seguridad en Ciudad Juárez: sistematización de la experiencia" (2020, publicado). Contacto: tmartine@uacj.mx. Identificación ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1056-9204>.

que ayudan a desarrollar resiliencia en las diversas situaciones adversas y de manera multidireccional. Los resultados muestran que los empresarios son más independientes cuando desarrollan factores como la confianza, competencia, autocontrol y disciplina, lo que ayuda a la toma de decisiones y a trazar una planeación estratégica, apoyados por personas significativas, como clientes y proveedores, con quienes se sienten seguros. Estos empresarios han logrado construir vínculos fuertes y duraderos, por un lado, y por otro, fortalecen aquellos que siempre tuvieron con el apoyo de su familia, a pesar de las adversidades y carencias por las que han pasado.

**Palabras clave:** Resiliencia, PYMES, Restaurantes, Estudios cualitativos, Ciudad Juárez.

## ***Abstract***

This chapter shows a qualitative study over the resilience factors present in restaurant SME businessmen in Ciudad Juarez, Chihuahua, Mexico. Those categories that were more significant were analyzed during in-depth interviews to comprehend the process they undergo to develop resilient abilities and capabilities. For that purpose, the internal and external resilience factors are taken in account, that Arner-Reyes (2013) and Saavedra (2005) approached from three dimensions where the individual capabilities and support networks help to develop resilience in diverse adverse situations and in multidirectional manners. Findings show that businessmen are more independent when factors such as confidence, competence, self-control and discipline are developed, which help decision-making and to design strategic planning supported by significant persons, such as clients and suppliers, with whom they feel secure. These businessmen have built strong and lasting links in one hand, and on the other, strengthen those that they always had with their family support, in spite of all adversities and shortages that they have been through.

**Key words:** Resilience, SMEs, Restaurants, Qualitative studies, Ciudad Juarez.

## **Introducción**

Si bien la resiliencia no proviene de cualidades excepcionales de las personas, sino de recursos con los que cuentan la mayoría de ellas: sus cerebros y mentes, sus familias y comunidades, para Palomar y Gaxiola (2012), entenderla permite apoyar a las personas para desarrollar esta capacidad tan valiosa y evidente en los seres humanos.

Se afirma que es precisamente la exposición al riesgo lo que provoca la activación de los mecanismos resilientes. Lo que significa que sin riesgo no podría darse este proceso. Se plantea que la vida es moldeada por los riesgos afrontados y las vulnerabilidades que se tienen en una situación determinada y cómo se emplean las defensas, competencias y capacidades para enfrentarse al riesgo y sobrevivir psicológicamente (Manciaux, 2005). En este sentido, la adversidad se concibe como un factor de riesgo.

Se han reportado estudios de personas que, a pesar de vivir en esta condición, no sólo sobreviven sino que logran convertirse en personas “exitosas” (Grotberg, 2006; Morales, 2012). De manera general los teóricos tratan de darle su conceptualización al término resiliencia, el cual se ha ido adaptando debido al enfoque necesario y para el tipo de evidencia que desea mostrarse; pero de manera general y específica, las definiciones que sobre resiliencia se han construido se clasifican en cuatro (García-Vesga y Domínguez-de la Ossa, 2013):

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.

Cada vez cobran mayor importancia los estudios de resiliencia para describir procesos personales y colectivos con un enfoque basado en la posibilidad de superar los riesgos e ir en contra de los pronósticos, como una oportunidad para resaltar las fortalezas que permiten a las personas sobreponerse a situaciones problemáticas cuyos efectos negativos son evidentes. No existen recetas unívocas para construirla, lo que se puede apreciar es que no se trata de un solo factor sino de la combinación de una serie de elementos determinados en gran medida por un contexto (Morales, 2012).

Existen entonces casos que muestran cómo a pesar de ello, han forjado y alcanzado sus propias metas en diferentes ámbitos de su vida; ello es explicable en tanto logran el desarrollo de competencias amplias para mejorar la manera de vivir y convivir en una sociedad cada vez más compleja.

## Revisión de la literatura

### Empresa resiliente

El término resiliencia y el significado que este evoca se observa omnipresente en la retórica de las declaraciones internacionales, de las políticas públicas y en las reflexiones

académicas en el campo de los riesgos y desastres en ciudades (Metzger y Robert, 2013). Walker y Salt (2006) la conciben como aquella capacidad de un sistema para absorber los cambios, internos y externos, para luego adaptarse adecuadamente durante el efecto adverso proveniente de la nueva situación, sin perder su función, estructura e identidad.

Por lo que, de esta manera, el concepto de resiliencia empresarial pudiese identificarse como esa importante y destacada capacidad de una empresa a una amenaza para resistir, absorber, adaptarse y recuperarse de sus efectos de manera eficaz, que incluye la preservación y la restauración de sus estructuras y funciones básicas (UNISDR, 2009).

Bajo esta visión, se podría entonces asegurar que una empresa resiliente se distinga, como término relevante, por un proceso de pensar en nuevos modelos de manejo de riesgos sistémicos, al considerarse dicha empresa como un todo, dentro de un ambiente turbulento, complejo e impredecible, que se encuentra preparado para enfrentar una serie de perturbaciones y crisis, considerándolas no solamente inevitables sino, a veces, necesarias para la evolución del sistema (Walker y Cooper, 2011).

Sin embargo, tal proceso va más allá de la empresa y sus actividades, pues además consiste en el establecimiento de una agenda de intereses comunes entre clientes y proveedores, competidores y consumidores sin transgredir la importancia que para la comunidad tienen sus productos y servicios encaminados a satisfacer de la mejor manera posible sus necesidades sin afectar la identidad, cultura, patrimonio y recursos de su entorno (Ostrom, 2014; Leff, 2011).

Si bien las empresas que han experimentado situaciones muy adversas pueden sufrir consecuencias de significativa seriedad en el desarrollo comercial de sus actividades, se ha podido constatar que algunas de ellas, dentro de sus propios entornos, han logrado no sólo superar la adversidad, sino incluso salir fortalecidas de ella, desarrollando resiliencia (Palomar y Gómez, 2010). Monroy y Palacios (2011) plantean tres escenarios presentes en los propietarios de una empresa resiliente:

1. Un incremento de respuestas comerciales y de negocio positivas ante el aumento de los eventos de riesgo,
2. un equilibrio financiero sin cambios ante las contingencias del entorno, y
3. un desequilibrio y recuperación inmediata ante los fenómenos estresantes.

De acuerdo con lo anterior, se puede plantear el hecho en que la resiliencia de una empresa es el desarrollo de una capacidad de recuperarse ante la incertidumbre y de hacer frente a los efectos de un evento adverso con estrategias y prácticas que tengan presente la memoria histórica y las características preexistentes de su actividad empresarial primordial, sin olvidar hacer hincapié en las nociones tradicionales de recuperación y las habilidades de autoorganización en un contexto de incertidumbre (Contreras y Beltrán, 2015; Maru, 2010; Andersson, 2006; Folke, 2006; Barnett, 2001).

Para el empresario, ser resiliente es una actitud antes que un estado, es una característica manera de modular y modelar la dinámica inherente a un modelo de negocio, sólo entendible desde el protagonismo humano correspondiente, que a su vez se ha visto afectado por una multiplicidad de factores económicos, sociales, espaciales y físicos, lo que implica una inevitable participación de varios actores de la comunidad, tales como clientes, proveedores, competidores, gobierno, medios de comunicación, entre otros (Jabareen, 2012; Escalera y Ruiz, 2011), planteándose la idea de que la empresa más resistente será aquella que cuente con procesos de toma de decisiones inclusivos en el ámbito de la planificación, diálogo abierto, la responsabilidad y la colaboración con todos los actores involucrados en su actividad empresarial (Arner-Reyes, 2013).

En función de los anteriores planteamientos, cabe destacar el hecho donde la planificación de una gestión de una empresa resiliente ante eventos o situaciones adversas y turbulentas "...incluye la consideración de medidas a corto plazo destinadas a la recuperación inmediata y el desarrollo de mecanismos, a largo plazo, de adaptación para reducir la vulnerabilidad" (Arner-Reyes, 2013, p. 53). Entonces, la empresa resiliente gestionada reconocerá la temporalidad de la reconstrucción y la asumirá como una capacidad de crecimiento sostenible resultante de un proceso continuo de construcción durante toda una vida, reforzando la solidez de sus actividades empresariales (Pigeon, 2012; Vanistendael, 2003).

La adaptabilidad y la reducción del riesgo ante situaciones adversas hacen énfasis en la mejora de la capacidad de las empresas, sistemas de infraestructura, recurso humano capacitado y planeación estratégica adecuada para recuperarse con rapidez y eficacia de los riesgos naturales y provocados por el hombre. La resiliencia es considerada una teoría complementaria a la teoría de la vulnerabilidad, que permite analizar la reducción del riesgo, estrategias eficientes de reconstrucción y adaptación al entorno (Arner-Reyes, 2013, p. 54).

## **Gestión de una empresa resiliente**

La empresa gestionada, en relación con la resiliencia, debe orientar los medios a través de los cuales interactuará dentro de un ambiente adverso; cómo conserva y hace uso adecuado de sus recursos para lograr que le generen productividad, aun cuando estos se encuentren disminuidos o deteriorados. El empresario resiliente gestionará su empresa para promover la calidad de su producto y servicio, así como la imagen de esta. Además de promover los niveles de percepción positiva adecuados y racionales, e incorporar en sus actividades comerciales, propuestas de valor que abonen a la integridad social.

En su aspecto económico, en la empresa se debe procurar que los recursos generados se utilicen de manera racional y eficiente, además que de manera equitativa en relación

con todas las actividades comerciales que realiza. Esta empresa tendrá entonces un impacto relevante en la generación de productos para el consumo, en las estrategias de promoción para el comercio, así como en el desarrollo de una cultura de consumo racional, en la transformación de una mejor calidad y con mejor capacidad productiva.

La gestión de una empresa resiliente “incluye esfuerzos para cuantificar la resistencia económica a los peligros y evaluar la resiliencia de los sistemas de infraestructura” (Arner-Reyes, 2013, p. 54). A su vez, ofrece oportunidades para diversificar a través del mejoramiento y cambio del modelo de negocio, el reacondicionamiento de sus instalaciones para una mayor eficiencia y seguridad, la renovación de imagen y una mejor y mayor propuesta de valor para clientes y consumidores.

Adicionalmente, producirá un impacto en el ámbito competitivo, colaborando con el desarrollo de vínculos comerciales adecuados, participando en estrategias de formación y desarrollo empresarial que propician la inclusión de todos los actores involucrados. Favorecerá una planeación estratégica que incluya la participación de clientes, proveedores, competidores, consumidores, entre otros, en la toma de decisiones. Contribuirá con el desarrollo de nuevos modelos de negocio y propuestas estratégicas que protejan sus actividades comerciales y su patrimonio.

Bosher (2010) propone un acercamiento holístico con respecto a la resiliencia en la reconstrucción post-adversidad en una empresa, pues no existen limitantes psicológicas, sociológicas, económicas, culturales o políticas para enfrentar la reestructuración y la adaptabilidad en empresas que enfrentan desastres naturales o provocados, integrando todas las capacidades y habilidades del empresario y sus colaboradores (Contreras y Beltrán, 2015, p. 81). Este análisis coincide con la incidencia dentro de la resiliencia empresarial de los riesgos físicos, la economía y la administración, y apunta a tener en consideración las condicionantes socioculturales que involucran tradiciones locales, formas de organización, relaciones sociales, modos de construir, creatividad, capacidad de aprendizaje, reorganización e innovación (Escalera y Ruiz, 2011).

Como se puede apreciar, el trabajo de gestión del empresario resiliente se vuelve sumamente extenso, al considerar todas y cada una de estas áreas las cuales se deben asumir con cierto grado de responsabilidad, lo que implica considerar la sustentabilidad. Es por ello que la gestión es multidisciplinar, es decir, que involucra la participación de diversos saberes para tener una aproximación más asertiva y responsable sobre su quehacer. Para la gestión, una de sus necesidades más apremiantes debe ser su habilidad para vincularse proactivamente, de manera prominente y productiva, para comerciar más efectivamente y con más prestigio y distinción en esas materias críticas de bienes, servicios, turismo, talento, ideas y cultura (Anholt, 2011).

Priorizar las estrategias convenientes en la empresa ayuda a mitigar los impactos inmediatos de dichas perturbaciones y reducir riesgos futuros (Arner-Reyes, 2013, p. 54).

La dimensión de capacidad de recuperación de las actividades empresariales y comerciales tiene en cuenta la complejidad, diversidad y la autoorganización de la dinámica de las habilidades y competencias proactivas del empresario (Arner-Reyes, 2013).

## Factores de resiliencia en empresarios

La resiliencia no se encuentra de manera unidimensional o como un atributo dicotómico en los empresarios, al grado de poseerlo o no; ello implica una posesión de múltiples habilidades que en diversos grados ayudan a estos empresarios a afrontar adversidades, por lo que se presenta como una combinación de distintos factores que le permiten desafiar y superar problemas y adversidades de la vida, permitiéndole contender con la angustia de la vida cotidiana y con las situaciones difíciles, experimentando una recuperación después de haberla experimentado (Reivich y Shatté, 2002; Suárez, 1996).

Dichos factores pueden ser clasificados dentro de las dimensiones que inciden en la resiliencia, las cuales ayudan a cambiar la perspectiva de estudio desde modelos simples de relación causa-efecto, a sistemas complejos y relaciones no lineales, considerando la escala del tiempo. En este sentido, Arner-Reyes (2013) y Saavedra (2005) proponen un esquema tridimensional para que una persona opere protegida en un entorno hostil, para esto es necesario que desarrolle: a) Factores personales, es decir un nivel intelectual alto en el área verbal, disposición al acercamiento social, sentido del humor positivo y un equilibrio en el estado biológico; b) Factores cognitivos y afectivos, esto es, empatía, una óptima autoestima, la motivación de logro, el sentimiento de autosuficiencia y la confianza en que se resolverán los problemas; y c) Factores psicosociales, es decir, un ambiente familiar agradable, una comunicación abierta, una estructura familiar estable, buenas relaciones con los empleados (Tabla 1).

**Tabla 1. Factores de resiliencia en empresarios**

Dimensión	Factores
Personal	Nivel intelectual Acercamiento social Sentido del humor Equilibrio en el estado biológico
Cognitiva y afectiva	Empatía Autoestima Motivación Autosuficiencia Confianza

Psicosocial	Ambiente familiar Apoyo Comunicación Estructura familiar Relaciones
-------------	---------------------------------------------------------------------------------

Fuente: Elaboración propia con base en Arner-Reyes (2013) y Saavedra (2005).

Desde la perspectiva de los autores clásicos, como Rutter (1985), Vanistendal (2002) y Wolin (1993), las primeras dos dimensiones de factores son llamados internos, estos son las características temperamentales, intelectuales y emocionales que favorecen el desarrollo de una persona y que, como la autoestima, pueden reducir los efectos dañinos de las situaciones adversas.

Se ha encontrado que a través de relaciones basadas en la confianza y el respeto se pueden construir nuevos aprendizajes e imaginarios sociales que permiten a los empresarios adquirir confianza y seguridad, así como una imagen más positiva de su empresa, de manera que poco a poco van encontrando un nuevo sentido a su actividad y mejores expectativas hacia el futuro (Herrera, 2016).

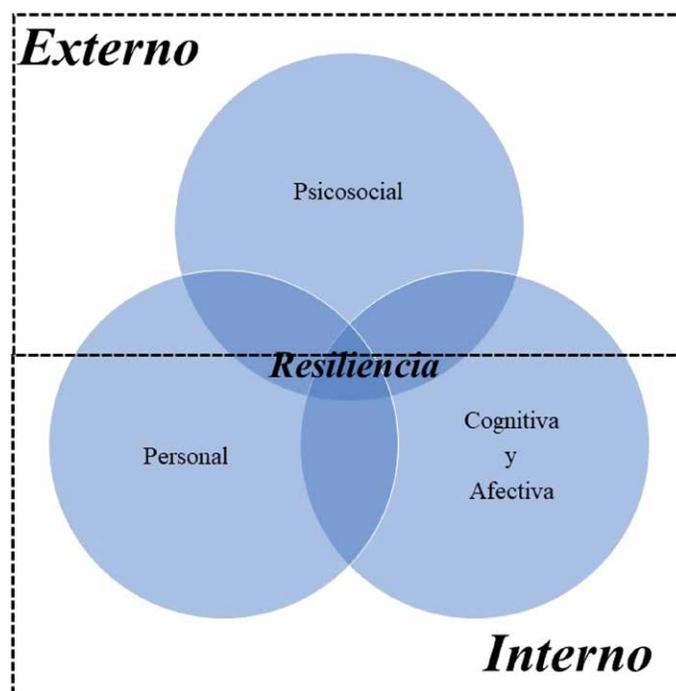
Lo anterior está vinculado con la tercera dimensión de factores protectores, los externos, aspecto de la vida social o relacional, y al mismo tiempo se anclan a las características individuales y familiares. Las formas de apoyo y ayuda que se dan a través del afecto, la pertenencia a un grupo y los recursos financieros se añaden a la red social, los grupos de ayuda, la comunidad y el medio empresarial son las principales características del medio externo (Rousseau, 2012).

Un aspecto fundamental de protección de la personalidad es la capacidad de relacionarse, la habilidad de establecer lazos e intimidad con otros y equilibrar la propia necesidad de actitud de colaborar con otros, de ser tolerante, adaptable, ser buen comunicador, lo cual se relaciona con tener buen humor, es decir, encontrar lo cómico en la propia tragedia de la vida.

La comunidad ofrece diversos servicios: asociaciones, agrupaciones, organismos comunitarios y entidades de la red sanitaria y de los servicios sociales. Éstos tienen que ver con relaciones positivas o generativas, redes de contacto informales, grupos sociales, de amigos, maestros, familia y trabajo; así como con actividades recreativas como deportes, artísticas y religiosas (García-Vesga y Domínguez-de la Ossa, 2013).

Acevedo y Mondragón (2004) basan su experiencia afirmando que estas tres dimensiones de factores protectores son básicas para construir resiliencia y derivan en el desarrollo e implementación de relaciones colaborativas y de apoyo, promueven las expectativas elevadas realistas y positivas, y las oportunidades de participación comercial y competitiva significativa (Figura 1).

Figura 1. Dimensiones de la resiliencia



Fuente: Elaboración propia con base en Rousseau (2012), Rutter (1985), Vanistendal (2002) y Wolin (1993).

Es importante que el empresario aprenda a percibir sus fortalezas y a sobreponerse a sus caídas sin destruirse, siendo áreas en las que pueden influenciar a sus familiares y empleados. Además, el proveer un ambiente amable y cuidadoso en la empresa, en el que los empleados tengan la oportunidad de interactuar, participar y opinar, contribuirá a la solución de problemas en contextos competitivos y a desarrollar sentido de pertenencia, siendo parte de las actividades totales de la empresa.

## Metodología

El presente capítulo presenta una aproximación de carácter exploratorio y de corte transversal, que tiene como objetivo principal analizar la realidad de los empresarios de pequeñas y medianas empresas (PYMES) del ramo restauranero en Ciudad Juárez, Chihuahua, en torno a la presencia de factores de resiliencia que les permita liderar las empresas para enfrentar con éxito situaciones adversas, naturales o provocadas. El estudio es explicativo y cualitativo con el objetivo de identificar los factores propios de las tres dimensiones de la resiliencia: personal, cognitiva y afectiva, y psicosocial presentes

en los empresarios. La muestra comprende un total de 20 PYMES dedicadas al ramo restaurantero ubicadas en Ciudad Juárez (Figura 2).

**Figura 2. Ubicación geográfica de las PYMES**



Fuente: Elaboración propia.

Para esta investigación, de acuerdo con Eisenhardt (1989), se eligieron casos que de alguna manera pudieran replicar o extender la teoría. Que, de manera conveniente, ilustraran los conceptos aplicables (Patton y Applebaum, 2003). De la misma manera, la muestra conserva el objetivo de desarrollar teoría en vez de solamente probarla (Eisenhardt y Graebner, 2007).

Para la recolección de datos se utilizó la entrevista a profundidad (Creswell, 2002), la cual estuvo compuesta por 10 preguntas basadas en los factores que componen las tres dimensiones de la resiliencia propuestos por Arner-Reyes (2013) y Saavedra (2005), a manera de identificar los factores internos y externos, mencionados en la Tabla 1, presentes en las respuestas y comentarios vertidos por los entrevistados. La entrevista fue realizada a 20 empresarios PYME (Tabla 2), con el cometido de que poseyeran un amplio conocimiento sobre la empresa, además de realizar actividades a nivel directivo.

**Tabla 2. Datos de los empresarios parte de la muestra**

	Género		Edad			#Emp.			Esc.		
	M	F	<40	41-50	+50	<10	11-20	+20	<P	P	+P
Empresarios	14	6	5	8	7	12	7	1	10	8	2

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

## Resultados

A continuación, se presenta una relación de los factores personales, cognitivos y afectivos (internos) y psicosociales (externos) de la resiliencia propuestos por Arner-Reyes (2013) y Saavedra (2005) identificados en los comentarios vertidos por los empresarios entrevistados (Tabla 3).

**Tabla 3. Factores internos y externos identificados en las entrevistas**

Empresario	Factores personales	Factores cognitivos y afectivos	Factores psicosociales
1	Acercamiento social, Sentido del humor, Motivación.	Autoestima, Motivación, Autosuficiencia, Confianza.	Apoyo, Comunicación, Relación con los empleados.
2	Nivel intelectual, Acercamiento social, Sentido del humor, Motivación.	Autoestima, Motivación, Autosuficiencia, Confianza.	Ambiente familiar, Apoyo, Comunicación, Relación con los empleados.
3	Nivel intelectual, Acercamiento social, Sentido del humor, Motivación, Equilibrio estado biológico.	Empatía, Autoestima, Motivación, Autosuficiencia, Confianza.	Ambiente familiar, Apoyo, Comunicación, Estructura familiar, Relación con los empleados.
4	Nivel intelectual, Acercamiento social, Sentido del humor, Motivación.	Autoestima, Motivación, Autosuficiencia, Confianza.	Ambiente familiar, Apoyo, Comunicación, Relación con los empleados.
5	Acercamiento social, Sentido del humor, Motivación, Equilibrio estado biológico.	Empatía, Autoestima, Motivación, Autosuficiencia, Confianza.	Ambiente familiar, Apoyo, Comunicación, Relación con los empleados.
6	Acercamiento social, Sentido del humor, Motivación.	Autoestima, Motivación, Autosuficiencia, Confianza.	Apoyo, Comunicación, Relación con los empleados.
7	Acercamiento social, Sentido del humor, Motivación.	Autoestima, Motivación, Autosuficiencia, Confianza.	Ambiente familiar, Apoyo, Comunicación, Relación con los empleados.
8	Nivel intelectual, Acercamiento social, Sentido del humor, Motivación.	Autoestima, Motivación, Autosuficiencia, Confianza.	Ambiente familiar, Apoyo, Comunicación, Estructura familiar, Relación con los empleados.
9	Nivel intelectual, Acercamiento social, Sentido del humor, Motivación.	Empatía, Autoestima, Motivación, Autosuficiencia, Confianza.	Apoyo, Comunicación, Relación con los empleados.
10	Acercamiento social, Sentido del humor, Motivación.	Autoestima, Motivación, Autosuficiencia, Confianza.	Ambiente familiar, Apoyo, Comunicación, Relación con los empleados.

11	Acercamiento social, Sentido del humor, Motivación.	Autoestima, Motivación, Autosuficiencia, Confianza.	Ambiente familiar, Apoyo, Comunicación, Relación con los empleados.
12	Acercamiento social, Sentido del humor, Motivación, Equilibrio estado biológico.	Empatía, Autoestima, Motivación, Autosuficiencia, Confianza.	Apoyo, Comunicación, Relación con los empleados.
13	Nivel intelectual, Acercamiento social, Sentido del humor, Motivación.	Empatía, Autoestima, Motivación, Autosuficiencia, Confianza.	Ambiente familiar, Apoyo, Comunicación, Relación con los empleados.
14	Acercamiento social, Sentido del humor, Motivación.	Autoestima, Motivación, Autosuficiencia, Confianza.	Apoyo, Comunicación, Relación con los empleados.
15	Acercamiento social, Sentido del humor, Motivación.	Autoestima, Motivación, Autosuficiencia, Confianza.	Ambiente familiar, Apoyo, Comunicación, Relación con los empleados.
16	Nivel intelectual, Acercamiento social, Sentido del humor, Motivación.	Empatía, Autoestima, Motivación, Autosuficiencia, Confianza.	Apoyo, Comunicación, Relación con los empleados.
17	Acercamiento social, Sentido del humor, Motivación, Equilibrio estado biológico.	Autoestima, Motivación, Autosuficiencia, Confianza.	Ambiente familiar, Apoyo, Comunicación, Relación con los empleados.
18	Acercamiento social, Sentido del humor, Motivación, Equilibrio estado biológico.	Autoestima, Motivación, Autosuficiencia, Confianza.	Ambiente familiar, Apoyo, Comunicación, Relación con los empleados.
19	Nivel intelectual, Acercamiento social, Sentido del humor, Motivación, Equilibrio estado biológico.	Empatía, Autoestima, Motivación, Autosuficiencia, Confianza.	Ambiente familiar, Apoyo, Comunicación, Estructura familiar, Relación con los empleados.
20	Nivel intelectual, Acercamiento social, Sentido del humor, Motivación, Equilibrio estado biológico.	Empatía, Autoestima, Motivación, Autosuficiencia, Confianza.	Ambiente familiar, Apoyo, Comunicación, Estructura familiar, Relación con los empleados.

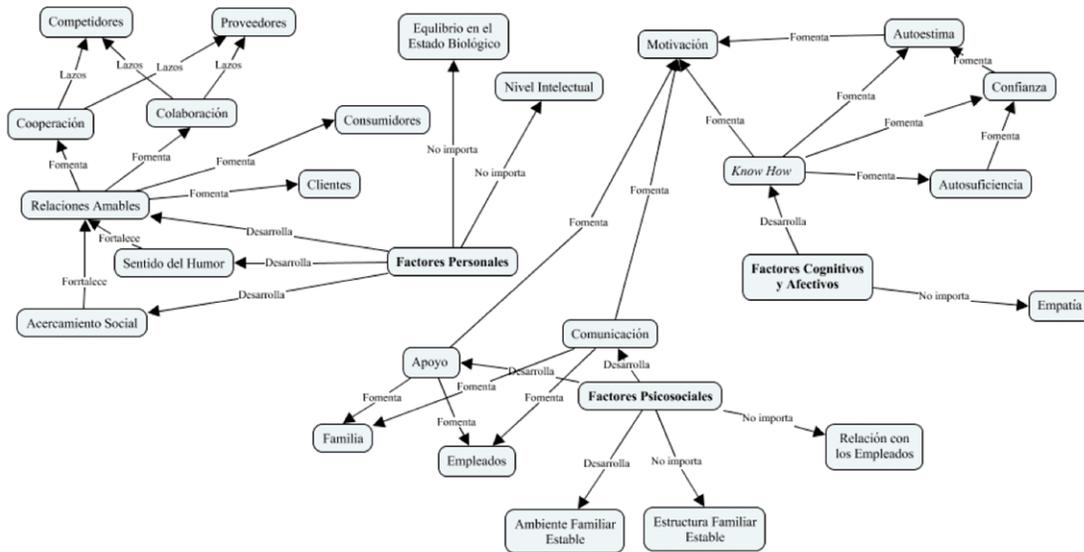
Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

## Discusión de resultados

Ya identificados los factores personales, cognitivos y afectivos (internos) y psicosociales (externos) de la resiliencia provenientes de los comentarios vertidos en las entrevistas conducidas con los empresarios de las PYMES restauranteras, se procedió a realizar el

análisis por medio de una red semántica en el *software Atlas.ti*, en la cual se reflejan las relaciones existentes entre los factores identificados (Figura 2). Estas relaciones demuestran las interacciones entre dichos factores internos y externos de la resiliencia de acuerdo con el modelo propuesto por Arner-Reyes (2013) y Saavedra (2005).

**Figura 2. Red semántica de los comentarios de los entrevistados**



Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

En relación con los factores internos personales, los entrevistados comentaron que en verdad el acercamiento social y un sentido del humor positivo les ha ayudado a desarrollar y sostener relaciones amables y sólidas con sus clientes, con sus proveedores, con los consumidores, y hasta con sus competidores, con los que lograron hacer alianzas de cooperación y colaboración para llegar a más clientes y diversificar actividades, lo que les ha brindado mejores oportunidades de ventas. Así mismo, no le dan todos los entrevistados la misma importancia al nivel intelectual como al equilibrio en el estado biológico, porque consideran que no son tan elementales a la hora de llevar a cabo sus actividades como lo pueden ser el acercamiento social y el sentido del humor; de esta manera se puede corroborar lo mencionado por Arner-Reyes (2013) y Saavedra (2005) sobre los factores personales, donde pugnan por un nivel intelectual alto en el área verbal, una disposición hacia el acercamiento social, el desarrollo de un sentido del humor positivo y el fomento de un equilibrio en el estado biológico.

Siguiendo con los factores internos cognitivos y afectivos, los empresarios entrevistados manifestaron poseer autoestima al sentirse sabedores de la actividad que realizan y de su *know how*, además de sentirse muy motivados a seguir impulsando sus restaurantes a

través de variantes y nuevas formas, lo cual los hace sentirse autosuficientes y confiados en que las cosas saldrán bien; sin embargo, no manifestaron, en su mayoría, ser muy empáticos con las necesidades de sus empleados pero sí con sus clientes. Esto nuevamente corrobora lo aseverado por Arner-Reyes (2013) y Saavedra (2005) sobre los factores cognitivos y afectivos, donde se debe demostrar empatía hacia los demás, además de desarrollar una óptima autoestima, una motivación hacia el logro de los objetivos de la empresa para que produzca un sentimiento de autosuficiencia y una confianza en ellos mismos para enfrentar los problemas.

Y en relación con los factores externos, dentro de la dimensión psicosocial, los empresarios entrevistados comentaron, en su mayoría, poseer un ambiente familiar estable (algunos manifestaron no vivir dentro de un núcleo familiar), sin embargo comentaron estar en constante comunicación con sus hijos y sus cónyuges (quienes los tienen), así como con sus empleados y brindarles apoyo en lo que pudieran necesitar, lo que consideran como una motivación para salir adelante en la vida; no obstante, varios de los empresarios manifestaron no contar con una estructura familiar estable ni llevar una excelente relación con los empleados. De acuerdo con los comentarios vertidos, se identificó que esta es la dimensión más débil de las tres en los empresarios restauranteros, ya que no todos cuentan con los factores psicosociales mencionados por Arner-Reyes (2013) y Saavedra (2005), es decir, como lo es un ambiente familiar agradable, una estructura familiar estable o buenas relaciones con los empleados; sin embargo, sí apoyan a sus hijos (quienes los tienen) y poseen una comunicación abierta con ellos, así como con los empleados.

## Conclusiones

Una adecuada resiliencia dependerá en gran medida de que el empresario PYME desarrolle esos aspectos internos y externos que le permitan optimizar y adaptar los aspectos necesarios de manera adecuada, que le garanticen a la empresa una continuidad de actividades a través del tiempo, como son los factores personales, cognitivos y afectivos, y psicosociales; el éxito de la PYME se fundamentará entonces en estos factores integrales mencionados que le brindarán al empresario las capacidades necesarias, incluyendo una adaptabilidad adecuada a las adversidades y riesgos naturales o provocados (Reivich y Shatté, 2002; Suárez, 1996).

Para desarrollar resiliencia intervienen directamente los factores internos y externos, los cuales deben caracterizar al empresario. Como mencionan Arner-Reyes (2013) y Saavedra (2005), es de suma importancia que el empresario posea los factores internos

personales como lo son un nivel intelectual alto en el área verbal, desarrollar una disposición hacia el acercamiento social para fomentar las relaciones de cooperación y colaboración, el desarrollo de un sentido del humor positivo que fomente un ambiente laboral sano e interacciones amenas, y el fomento de un equilibrio en el estado biológico; así como los factores internos cognitivos y afectivos, representados por la demostración de empatía hacia los demás, una óptima autoestima, la motivación hacia el logro de los objetivos de la empresa para que produzca un sentimiento de autosuficiencia y la confianza en ellos mismos para enfrentar los problemas.

De la misma manera, Arner-Reyes (2013) y Saavedra (2005) aseveran que son de igual importancia para el empresario poseer los factores externos psicosociales, como pertenecer a un ambiente familiar agradable, apoyar a sus familias, establecer una comunicación abierta con su familia y empleados, así como con todos los actores con los que interactúa, edificar una estructura familiar estable, así como desarrollar buenas relaciones con los empleados.

El empresario entonces debe ser capaz de desarrollar estos factores con la finalidad de desplegar una adaptabilidad y respuesta adecuadas a las situaciones adversas y de riesgo, disminuyendo así la posibilidad de que la PYME fracase en sus actividades comerciales. Aunado a lo anterior, estos factores le brindarán al empresario la posibilidad de la obtención de competitividad, aumento de su productividad y un mejoramiento en el desempeño de la rentabilidad de la PYME, que le permitirán perdurar a través del tiempo.

El objetivo del presente artículo fue analizar la presencia de los factores personales, cognitivos y afectivos, y psicosociales y subjetivos que componen los aspectos internos y externos propuestos por Arner-Reyes (2013) y Saavedra (2005) en la personalidad de los empresarios de las PYMES restauranteras, por lo que el modelo propuesto coadyuvó a identificar dichos factores que ejercen un impacto positivo en el desarrollo de resiliencia en los empresarios.

Se puede aseverar, por tanto, que para adaptarse y sobresalir ante eventos adversos y de riesgo naturales o provocados, los empresarios PYME deben planificar el desarrollo de esta resiliencia con miras hacia el futuro, a manera de desarrollar estos factores internos y externos de la mejor manera posible, y ser capaces de utilizar esas capacidades y recursos para generar aprendizaje y conocimientos que se vean plasmados en el desarrollo, tanto de procesos como de productos, dentro de nuevos modelos de negocio que ayuden a la PYME a mantenerse competitiva y en actividades a través del tiempo. Esta inversión que debe hacer el empresario en él mismo debe visualizarse como una responsabilidad preponderante para su propio desarrollo, debido a que generará en él conocimiento y capacidades distintivas que le ayudarán a perpetuar y a mejorar la empresa a través del tiempo.

## Referencias

- Acevedo, V. y Mondragón, H. (2005). *Yo, mi autor. Cartilla de actividades para la construcción de ambientes educativos resilientes*. Cali, Colombia: Edición de Prueba.
- Andersson, E. (2006). Urban landscapes and sustainable cities. *Ecology and Society*, 11(1), pp. 34.
- Anholt, S. (2011). Beyond the nation brand: The role of image and identity in international relations. *A. Pike, Brands and Branding Geographies*, p. 289.
- Arner-Reyes, E. (2013). Resiliencia urbana: la adaptación a corto plazo para la recuperación a largo plazo después de las inundaciones en Canadá. *Ciencia en su PC*, (1\*), pp. 52-65.
- Barnett, J. (2001). Adapting to climate change in Pacific Island countries: The problem of uncertainty. *World Development*, 29(6), pp. 977-993.
- Bosher, L. (2010). The importance of institutional and community resilience in postdisaster reconstruction. En G. Lizarralde, C. Johnson y C. Davidson (Eds). *Rebuilding after disasters: From emergency to sustainability*. Nueva York, Estados Unidos de América: Taylor and Francis.
- Contreras, Y. y Beltrán, M. (2015). Reconstruir con capacidad de resiliencia: El caso histórico de la ciudad de Constitución y el sitio de desastre del terremoto y tsunami del 27 de febrero de 2010. *Revista INVI*, 83(30), pp. 79-115.
- Creswell, J. W. (2002). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating qualitative*. Nueva Jersey, Estados Unidos de América: Prentice Hall.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), pp. 532-550.
- Eisenhardt, K. M. y Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), pp. 25-32.
- Escalera, J. y Ruiz, E. (2011). Resiliencia Socioecológica: aportaciones y retos desde la Antropología. *Revista de Antropología Social*, 109(20), pp. 109-135.
- Folke, C. (2006). Resilience: The emergence of a perspective for social-ecological systems analyses. *Global Environmental Change*, 16, pp. 253-267.
- García-Vesga, M. C. y Domínguez-de la Ossa, E. (2013). Desarrollo teórico de la Resiliencia y su aplicación en situaciones adversas: Una revisión analítica. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, niñez y juventud*, 11(1), pp. 63-77.
- Grotberg, H. E. (2006). *La resiliencia en el mundo de hoy: Cómo superar las adversidades*. Barcelona, España: Gedisa.
- Herrera, B. (2016). *Relaciones y construcción de aprendizajes en un grupo de educación no formal con jóvenes en situación de riesgo* (Tesis doctoral). Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente, México.

- Jabareen, Y. (2012). Planning the resilient city: Concepts and strategies for coping with climate change and environmental risk. *Cities*, 31, pp. 220-229. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.cities.2012.05.004>.
- Leff, E. (2011). Sustentabilidad y racionalidad ambiental: hacia "otro" programa de sociología ambiental. *Revista Mexicana de Sociología*, 73, pp. 5-46.
- Manciaux, M. (2005). *La resiliencia: resistir y rehacerse*. Barcelona, España: Gedisa.
- Maru, Y. (2010). *Resilient regions: Clarity of concepts and challenges to systemic measurement. Socio-economics and the environment discussion*. Canberra, Australia: CSIRO Sustainable Ecosystems.
- Metzger, P. y Robert, J. (2013). Elementos de reflexión sobre la resiliencia urbana: usos criticables y aportes potenciales. *Territorios*, 28, pp. 21-40.
- Monroy, B. y Palacios, L. (2011). Resiliencia. ¿Es posible medirla e influir en ella? *Salud Mental*, 34(3), pp. 237-246.
- Morales, M. (2012). *Educación indígena y Resiliencia: el caso de los egresados de la telesecundaria Tetsijtsilin* (Tesis doctoral). Universidad Autónoma de Tlaxcala, México.
- Ostrom, E. (2014). Do institutions for collective action evolve? *Journal of Bioeconomics*, 16(1), pp. 3-30.
- Palomar, J y Gómez, N. (2010). Desarrollo de una escala de medición de la resiliencia con mexicanos (RESI-M). *Interdisciplinaria*, 27(1), pp. 7-22.
- Patton, E. y Applebaum, S. H. (2003). The case for case studies in management research. *Management Research News*, 26(5), pp. 60-72.
- Pigeon, P. (2012). *Catastrophes et résiliences. Pour une géographie de l'urbanisation*. París, Francia: L'Harmattan.
- Reivich, K. y Shatté, A. (2002). *The resilience factor*. Nueva York, Estados Unidos de América: Broadway Books.
- Rousseau, S. (2012). *Resiliencia: vivir feliz a pesar de*. Barcelona, España: Obelisco.
- Rutter, M. (1985). Resilience in the face of adversity: Protective factors and resistance to psychiatric disorder. *British Journal of Psychiatry*, 147, pp. 598-611.
- Saavedra, E. (2005). Resiliencia: la historia de Ana y Luis. *Liberabit, Revista de Psicología*, 11, pp. 91-101.
- Suárez, E. (1996). El concepto de resiliencia desde la perspectiva de la promoción de salud. En M. Kothiarenco, C. Álvarez e I. Cáceres (Comps.). *Resiliencia: Construyendo en adversidad*. Santiago, Chile: CEANIM.
- Oficina de las Naciones Unidas para Reducción de Riesgo de Desastres. (2009). *Terminología sobre la reducción del riesgo a desastres*. Ginebra, Suiza.
- Vanistendael, S. (2003). *Resiliencia y espiritualidad. El realismo de la fe*. Ginebra, Suiza: Bureau Internacional Católica de la Infancia. Recuperado de [http://www.addima.org/Documentos/Articulos/ResilienciaEspiritualidad\\_BICE200](http://www.addima.org/Documentos/Articulos/ResilienciaEspiritualidad_BICE200), 3.

- Walker, J. y Cooper, M. (2011). Genealogies of Resilience. From Systems Ecology to the Political Economy of Crisis Adaptation. *Security Dialogue*, 42(2), pp. 143-160.
- Walker, B. y Salt, D. (2006). *Resilience Thinking: Sustaining Ecosystems and People in a Changing World*. Washington D.C., Estados Unidos de América: Island Press.
- Wolin, S. J. (1993). *The resilient self: how survivors of troubled families rise above adversity*. Nueva York, Estados Unidos de América: Villard Books.