

Liderazgo Resiliente una Construcción desde el Clima Organizacional

Resilient Leadership Construction from the Organizational Climate

Karen Marian Mujica-Sequera¹ y Jaida González²



✓ Recibido: 7/julio/2025
✓ Aceptado: 7/noviembre/2025
✓ Publicado: 29/noviembre/2025

📖 Páginas: desde 346-355



¹Venezuela

²Venezuela



¹Universidad Nacional Experimental
"Simón Rodríguez"

²Universidad Nacional Experimental
"Simón Rodríguez"



¹karen.mujicas@gmail.com

²gonzalezjaida@gmail.com



¹<https://orcid.org/0009-0000-9175-8228>

²<https://orcid.org/0000-0001-9014-4136>

Citar así:  APA / IEEE

Mujica-Sequera, K. & González, J. (2025). Liderazgo Resiliente una Construcción desde el Clima Organizacional. *Revista Tecnológica-Educativa Docentes 2.0*, 18(2), 346-355. <https://doi.org/10.37843/rted.v18i2.725>

K. Mujica-Sequera y J. González, "Liderazgo Resiliente una Construcción desde el Clima Organizacional", RTED, vol. 18, n.º2, pp. 346-355, nov. 2025.

Resumen

En el contexto actual, las organizaciones venezolanas enfrentan entornos marcados por la inestabilidad económica y la incertidumbre social, lo cual incide directamente en el bienestar de los empleados y en la productividad organizacional. El presente estudio tuvo como propósito interpretar el liderazgo resiliente en el contexto del clima organizacional en la empresa Tecnológica Data Power Dear, C.A. Se realizó una investigación enmarcada en el paradigma interpretativo, bajo el método autoetnográfico, con enfoque cualitativo, diseño autobiográfico narrativo de tipo evocador y corte transversal. La población estuvo constituida por cinco actores sociales con más de cinco años de trayectoria en la empresa: dos líderes o gerentes, dos empleados y un supervisor intermedio. Para la recolección de información se emplearon entrevistas en profundidad, observación participante, análisis documental y un diario reflexivo como instrumento principal. El análisis de los datos se realizó mediante codificación temática abierta, triangulación metodológica y sesiones de validación con los participantes. Los resultados evidenciaron que el liderazgo resiliente se manifestó a través de prácticas como contención emocional, comunicación empática, tolerancia al error y la promoción de innovación, las cuales fortalecieron la cohesión grupal y el sentido de pertenencia. Las discusiones indicaron que estas prácticas no solo humanizaron la gestión, sino que también impulsaron la transformación organizacional. Se concluyó que el liderazgo resiliente representó un eje dinamizador del clima organizacional, generó condiciones favorables para la retención del talento, productividad y sostenibilidad institucional en contextos adversos.

Palabras clave: Liderazgo resiliente, clima organizacional, gestión humana.

Abstract

In the current context, Venezuelan organizations face environments marked by economic instability and social uncertainty, which directly impact employee well-being and organizational productivity. The purpose of this study was to interpret resilient leadership within the context of the organizational climate at the technological company Data Power Dear, C.A. This research was conducted within the interpretive paradigm, using the autoethnographic method, with a qualitative approach, an evocative autobiographical narrative design, and a cross-sectional study. The population consisted of five social actors with more than five years of experience in the company: two leaders or managers, two employees, and an intermediate supervisor. Data collection employed in-depth interviews, participant observation, documentary analysis, and a reflective journal as the primary instrument. Data analysis was conducted through open thematic coding, methodological triangulation, and validation sessions with the participants. The results showed that resilient leadership was manifested through practices such as emotional support, empathic communication, error tolerance, and the promotion of innovation, which strengthened group cohesion and a sense of belonging. The discussions indicated that these practices not only humanized management but also drove organizational transformation. It was concluded that resilient leadership represented a dynamic element of the organizational climate, generating favorable conditions for talent retention, productivity, and institutional sustainability in adverse contexts.

Keywords: Resilient leadership, organizational climate, human resource management.

Introducción

En el contexto actual, las organizaciones venezolanas enfrentan entornos marcados por la inestabilidad económica y la incertidumbre social, factores que inciden directamente en el bienestar de los empleados y en la productividad organizacional. En la empresa tecnológica del Estado Miranda, Data Power Dear, C.A., estas condiciones se traducen en desafíos constantes para la gestión del talento humano y la sostenibilidad organizacional. Los constantes cambios del entorno demanda prácticas de liderazgo capaces de adaptarse al entorno actual, mantener la cohesión interna y motivar al personal ante la adversidad. En este escenario, el liderazgo resiliente se presenta como una herramienta fundamental para la transformación organizacional y la construcción de un clima laboral positivo.

El problema que aborda esta investigación radica en la necesidad de comprender cómo el liderazgo resiliente influye en la construcción de un clima organizacional que permita a las empresas además sobrevivir, igualmente desarrollarse en contextos de alta incertidumbre. A pesar de los esfuerzos de muchas organizaciones por implementar modelos de gestión más humanos y adaptativos, aún persiste una brecha entre el discurso y la práctica. La ausencia de liderazgo resiliente puede generar climas organizacionales tóxicos, desmotivación y alta rotación de personal, en el que afecta directamente la productividad y el compromiso organizacional.

Diversos estudios han demostrado que el liderazgo resiliente es una competencia clave en contextos organizacionales complejos. Rivas (2021) evidenció que entornos tecnológicos, donde los cambios son constantes y la presión laboral es alta, el liderazgo resiliente se convierte en un factor determinante para la sostenibilidad del clima organizacional. Los líderes que adoptan una actitud proactiva ante las adversidades y fomentan la colaboración en momentos de crisis logran minimizar el impacto del estrés y la incertidumbre en sus equipos. De igual forma, Salazar (2020) concluyó que el liderazgo resiliente es un factor determinante para la estabilidad y sostenibilidad de las empresas en entornos de alta volatilidad. En momentos de

crisis, los líderes que practican una toma de decisiones estratégica, basada en la anticipación y gestión del cambio, logran generar un clima organizacional estable y orientado al crecimiento. Asimismo, Romero (2022) destacó que el liderazgo resiliente, fundamentado en la proactividad y la colaboración, resulta importante para transformar los desafíos en oportunidades y consolidar un clima organizacional positivo, que aliente favorablemente en la productividad y competitividad del sector tecnológico. Estas investigaciones subrayan el valor del liderazgo resiliente como elemento transformador en la cultura organizacional.

El presente estudio tiene como propósito interpretar el liderazgo resiliente en el contexto del clima organizacional en la empresa Tecnológica Data Power Dear, C.A. A través de un enfoque cualitativo y del método autoetnográfico, que busca comprender las dinámicas internas que surgen entre el liderazgo, la cultura laboral y las prácticas organizativas en tiempos de adversidad. La pregunta central de esta investigación es: ¿De qué manera el liderazgo transformacional influye en la construcción de un clima organizacional resiliente en Data Power Dear, C.A., en el contexto de inestabilidad económica y política que enfrenta Venezuela?

Metodología

La metodología empleada se diseñó para interpretar las experiencias de liderazgo resiliente en el contexto del clima organizacional, mediante un enfoque cualitativo sustentado en el paradigma interpretativo, el cual busca comprender la realidad desde las perspectivas subjetivas de los individuos involucrados. Según Sandín (2003), este paradigma concibe el conocimiento como una construcción intersubjetiva, cocreada entre el investigador y el entorno social que estudia.

En este marco, se adoptó el método autoetnográfico, basado en las propuestas de Heider (1975) y Hayano (1979), quienes lo definen como una forma de investigación cualitativa que combina la reflexión personal y el análisis cultural, permitió explorar las complejidades de las experiencias humanas

desde una posición de inmersión. El estudio tuvo un enfoque cualitativo, con un diseño autobiográfico narrativo de tipo evocador y corte transversal, centrado en una única etapa temporal de análisis sin seguimiento longitudinal, lo cual permite captar una “fotografía viva” del fenómeno organizacional en un momento particular.

La elección del método autoetnográfico en un diseño autobiográfico narrativo evocador responde a la necesidad de capturar de forma profunda y matizada las experiencias vividas por la investigadora en su rol de líder organizacional. A diferencia de los enfoques fenomenológicos, que se centran en la descripción de la esencia de una experiencia, o de la etnografía clásica, que observa comunidades ajenas, la autoetnografía permite un análisis introspectivo riguroso, integro la voz de la propia investigadora como fuente primaria de datos. Esta estrategia metodológica posibilitó la obtención de datos profundos y contextualizados sobre las experiencias de liderazgo.

La población, entendida según Hernández et al. (2014) como el conjunto de individuos que comparten ciertas características y que son de interés para el investigador. Para conformar la muestra, se enviaron veinticinco invitaciones formales a líderes de equipo de la misma empresa, seleccionados por su implicación en proyectos de innovación; bajo criterios de antigüedad mínima de dos años y diversidad de áreas funcionales. De estas invitaciones, respondieron favorablemente siete profesionales, de los cuales se integraron cinco tras aplicar criterios de inclusión (participación activa en iniciativas de cambio) y exclusión (ausencia prolongada por licencia). La tasa de respuesta efectiva fue del 20 %, cifra que, aunque modesta, se consideró suficiente dado el carácter intensivo y en profundidad del método, y permitió explorar las vivencias más significativas asociadas al liderazgo resiliente. La muestra estuvo conformada por cinco (5) actores sociales: dos (2) líderes o gerentes, dos (2) empleados de distintas áreas y un (1) supervisor intermedio, todos con más de cinco años de trayectoria en la empresa. Esta selección intencionada buscó asegurar la diversidad de experiencias y niveles jerárquicos, permitió construir una visión holística de la relación entre liderazgo resiliente

y clima organizacional. Se combinaron criterios de participación voluntaria, conocimiento profundo del entorno organizacional y disposición para compartir experiencias desde lo reflexivo y vivencial.

Para la obtención de la información, se emplearon tres técnicas de recolección. De acuerdo con Taylor & Bogdan (1986), una técnica de recolección de datos es un conjunto de procedimientos sistemáticos para obtener información relevante. Las técnicas fueron: entrevistas en profundidad, dirigidas a líderes y participantes clave, mediante un guion semiestructurado validado por expertos en el área; observación participante, realizada desde el rol activo de la investigadora como miembro de la organización; y un análisis documental, que incluyó la revisión de políticas internas, reportes de desempeño y encuestas institucionales previas.

El diario reflexivo, definido por Alvesson (2003), se utilizó como instrumento metodológico clave para registrar experiencias, emociones y observaciones en un contexto autorreferencial. En este se consignaron eventos significativos, interacciones informales y reacciones frente a decisiones de liderazgo, ofreciendo una perspectiva enriquecida sobre la dinámica organizacional cotidiana. La herramienta permitió integrar reflexiones personales con el análisis cultural, fortaleciendo la autenticidad del proceso autoetnográfico y asegurando un acercamiento riguroso al objeto de estudio. En consecuencia, este instrumento posibilitó un análisis profundo de las vivencias actuales, aportando solidez metodológica y coherencia interpretativa en la investigación cualitativa desarrollada.

El análisis de los datos, en coherencia con el enfoque cualitativo, se desarrolló mediante codificación temática abierta, tal como propone Braun & Clarke (2006), a través de un proceso inductivo que permitió identificar patrones emergentes en las narrativas. Las unidades de significado se agruparon en categorías y subcategorías vinculadas a dimensiones del liderazgo resiliente y su relación con el clima organizacional. Por ejemplo, expresiones repetidas en torno a la empatía o el reconocimiento emocional se codificaron como estrategias resilientes de motivación. Los

hallazgos se contrastaron con los postulados teóricos de Schneider & Reichers (1983) y Bass & Avolio (1993), permitió establecer vínculos entre teoría y práctica organizacional.

Para garantizar la validez y confiabilidad, se aplicó triangulación metodológica según Denzin (1978), contrastando el diario reflexivo con entrevistas, observaciones y documentos institucionales. Asimismo, se organizaron sesiones de retroalimentación con los participantes, presentando hallazgos preliminares para validar interpretaciones y enriquecer los análisis con nuevas perspectivas. Esta estrategia fortaleció la pertinencia de las categorías emergentes, confirmando su coherencia con los marcos teóricos y las experiencias vividas en la organización estudiada. En consecuencia, se aseguró que los resultados representaran fielmente las dinámicas organizacionales, aportando solidez

metodológica y credibilidad al proceso investigativo cualitativo desarrollado.

Resultados

Los hallazgos de esta investigación revelaron que el liderazgo resiliente practicado en Data Power Dear, C.A. tuvo un impacto determinante en la construcción de un clima organizacional positivo. Esta forma de liderazgo se manifestó a través de prácticas concretas como contención emocional, comunicación empática, la promoción de participación y tolerancia al error, lo que fortaleció el sentido de pertenencia y cohesión grupal en un contexto de alta incertidumbre. La presencia de estas características resilientes permitió enfrentar con mayor efectividad momentos críticos, mantener la motivación y el compromiso de los participantes.

Tabla 1

Microanálisis.

Fragmento de Testimonio	Codificación Inicial	Categoría Emergente	Interpretación
“El gerente mantuvo la calma cuando se cayó la red y nos motivó diciendo que juntos podíamos resolver.”	Calma en la crisis, motivación, unión del equipo	Resiliencia como acción concreta en tiempos críticos	El líder mostró capacidad de contención emocional y promovió cohesión en momentos de crisis.
“Nos explicó lo que pasaba, nos escuchó, y al final sentimos que éramos parte de la solución.”	Comunicación empática, participación, inclusión	Comunicación como eje integrador de la resiliencia organizacional	La comunicación abierta reforzó el sentido de pertenencia y redujo la incertidumbre del equipo.
“No solo nos enfocamos en los resultados, él siempre pregunta cómo estamos y qué necesitamos.”	Atención emocional, empatía, apoyo	Dimensión humana y relacional del liderazgo resiliente	El liderazgo se centra en las personas, generando confianza y bienestar emocional.
“Siempre nos dice que los errores son parte del aprendizaje y que podemos proponer nuevas ideas.”	Tolerancia al error, estímulo creativo	Resiliencia como impulso para la transformación organizacional	Se fomenta una cultura de innovación basada en el aprendizaje continuo.

Nota. Entrevistas a actores sociales de Data Power Dear, C.A. Codificación abierta - microanálisis de unidades de sentido. Elaboración propia (2025).

La Tabla 1 muestra un microanálisis de fragmentos testimoniales que evidenciaron cómo los líderes, en situaciones de crisis, promovieron cohesión emocional y confianza. Por ejemplo, la expresión “el gerente mantuvo la calma cuando se cayó la red” se codificó como acción resiliente ante situaciones críticas, resaltar la capacidad de contención emocional del líder. La comunicación empática también fue central; como lo muestra el testimonio “nos explicó lo que pasaba, nos

escuchó”, se fortaleció la pertenencia del equipo y se redujo la incertidumbre. Este análisis reveló que el liderazgo resiliente implicó acciones estratégicas, asimismo una dimensión humana fundamental para sostener el clima organizacional.

Otro aspecto significativo se evidenció en la categoría “dimensión humana y relacional del liderazgo”, donde los participantes destacaron sentirse escuchados y acompañados

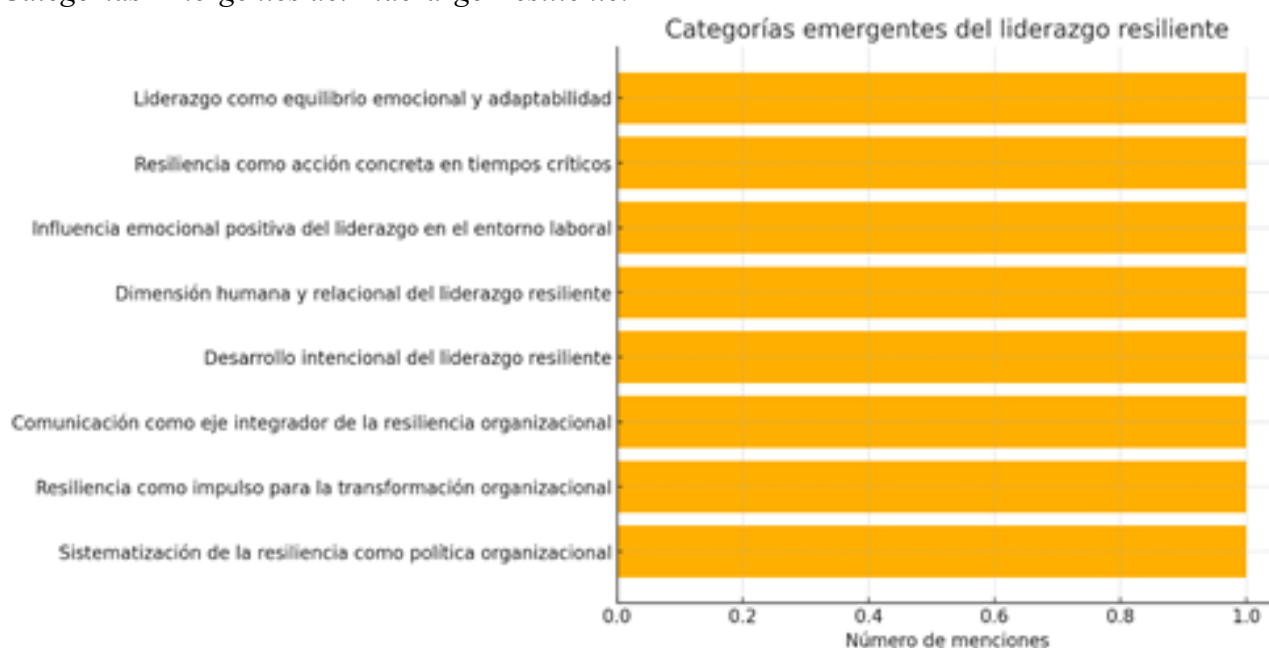
emocionalmente. La atención a las necesidades del equipo y la apertura al diálogo reforzaron la percepción de un liderazgo cercano, lo cual se tradujo en confianza organizacional. Estas dimensiones, registradas en la Tabla 1, confirman que el liderazgo resiliente se expresó desde prácticas cotidianas que movilizaron emocionalmente al personal y promovieron estabilidad interna.

La categoría “resiliencia como impulso para la transformación organizacional” destacó la

apertura del liderazgo hacia la innovación, como quedó reflejado en el testimonio: “siempre nos dice que los errores son parte del aprendizaje y que podemos proponer nuevas ideas”. Esta postura generó un entorno organizacional flexible y creativo, donde el error se resignificó como parte del crecimiento colectivo. Las prácticas resilientes se posicionaron entonces como elementos transformadores de la cultura institucional.

Figura 1

Categorías Emergentes del Liderazgo Resiliente.



Nota. Representación de las categorías, elaboración propia (2025).

La información expuesta en la Figura 1 complementa los hallazgos de la Tabla 1 al ofrecer una visión sintética de las categorías emergentes y su interdependencia dentro del liderazgo resiliente. Mientras la Tabla 1 ejemplifica de forma microanalítica las expresiones concretas de empatía, contención emocional y apertura al aprendizaje, la Figura 1 integra dichas evidencias en un marco global que refleja la interacción entre factores humanos, comunicativos y estratégicos. En conjunto, ambos recursos ilustran que la resiliencia organizacional no se limita a acciones aisladas, sino que constituye un entramado dinámico donde las prácticas emocionales fortalecen la cohesión relacional y sustentan la capacidad

adaptativa del liderazgo frente a contextos adversos.

Todas las categorías se muestran con una misma frecuencia, lo cual sugiere un peso equitativo en la percepción colectiva sobre los elementos constitutivos del liderazgo resiliente dentro de la organización. Esta simetría cuantitativa, aunque poco común, es coherente con el enfoque cualitativo de la investigación, en el que cada dimensión aporta un valor significativo y complementario a la comprensión del fenómeno.

Desde el punto de vista interpretativo, esta distribución balanceada revela que los entrevistados no jerarquizan las dimensiones del liderazgo resiliente, sino que las perciben como interdependientes y mutuamente se refuerzan,

para afrontar contextos adversos y dinámicos. Cada categoría constituye un eje de acción o una cualidad del liderazgo resiliente que, en conjunto, configura un modelo organizacional integral, humano y orientado al cambio. Esta percepción sugiere que los líderes de Data Power Dear, C.A. no operan en compartimentos aislados, sino que integran competencias cognitivas, emocionales y éticas para responder de manera efectiva a los retos que enfrenta la organización.

Esta pluralidad categórica también refleja una madurez organizacional respecto a la comprensión del liderazgo, indicando que en Data Power Dear, C.A. se reconocen y valoran tanto los aspectos estratégicos como los emocionales del ejercicio del liderazgo. Por lo tanto, la Figura 1 permitió evidenciar la variedad de dimensiones del liderazgo resiliente identificadas en el estudio, y también pone de manifiesto que todas ellas son consideradas igualmente necesarias para construir un clima organizacional sólido, empático y adaptativo.

Los resultados permiten apreciar que las prácticas de liderazgo resiliente identificadas en la empresa Data Power Dear, C.A. convergen en tres dimensiones interrelacionadas: emocional, relacional y estratégica. La dimensión emocional se evidencia en la capacidad del líder para contener, escuchar y sostener al equipo ante la adversidad, generando estabilidad y confianza. La dimensión relacional se manifiesta en la comunicación empática, la participación activa y la construcción de vínculos basados en la cooperación y la transparencia. Finalmente, la dimensión estratégica se expresa en la apertura a la innovación, la gestión del error como oportunidad de aprendizaje y la adaptación proactiva a los cambios del entorno. Estas tres dimensiones no operan de forma aislada, sino que se retroalimentan dinámicamente, consolidando un modelo de liderazgo resiliente que articula el bienestar humano con la eficacia organizacional.

Figura 2

Esquema Conceptual: Dimensiones del Liderazgo Resiliente en el Clima Organizacional.



Nota. El esquema conceptual representa la estructura jerárquica y relacional del liderazgo resiliente identificado en la empresa Data Power Dear, C.A., elaboración propia (2025).

La Figura 1 se precisó mediante la elaboración de un esquema conceptual Figura 2, que permitió visualizar con mayor claridad las interrelaciones jerárquicas entre las categorías emergentes. En dicho modelo, el liderazgo resiliente se articula en torno a tres dimensiones fundamentales: emocional, relacional y estratégica, que, en conjunto, configuran un clima organizacional positivo sustentado en el bienestar, el compromiso y la pertenencia. Cada dimensión integra subcategorías observadas durante la codificación abierta: la emocional alude a la contención y regulación afectiva; la

relacional, a la comunicación empática y la cooperación; y la estratégica, a la gestión del error y la innovación adaptativa. La triangulación metodológica se aplicó en tres rondas sucesivas, contrastando entrevistas, observaciones y el diario reflexivo, hasta alcanzar saturación teórica en el punto en que no emergieron nuevas categorías. Esta validación permitió asegurar la coherencia interna del modelo y la correspondencia entre los datos empíricos y los marcos teóricos de Bass & Avolio (1994) y Schneider & Reichers (1983).

Tabla 2

Interpretación del Análisis Cruzado.

Categoría		
Liderazgo como equilibrio emocional y adaptabilidad	Teoría de Bass y Avolio (1994)	Modelo de Schneider y Reichers (1983)
Resiliencia como acción concreta en tiempos críticos	Influencia idealizada y consideración individual	Percepción compartida de liderazgo estable y emocionalmente competente
Influencia emocional positiva del liderazgo en el entorno laboral	Motivación inspiradora y gestión de crisis	Impacto del liderazgo en la cultura organizacional durante crisis
Dimensión humana y relacional del liderazgo resiliente	Consideración individual y motivación inspiradora	Mejora del clima organizacional mediante liderazgo emocional
Desarrollo intencional del liderazgo resiliente	Consideración individual	Aumento de cohesión y compromiso en equipos
Comunicación como eje integrador de la resiliencia organizacional	Desarrollo de competencias transformacionales	Fortalecimiento de clima por programas de liderazgo
Resiliencia como impulso para la transformación organizacional	Comunicación efectiva como base de la influencia idealizada	Comunicación interna como modulador del clima
Sistematización de la resiliencia como política organizacional	Estímulo intelectual y apertura al cambio	Alineación clima-innovación-resiliencia
	Gestión estratégica del cambio organizacional	Clima organizacional como sistema adaptativo

Nota. Representación de las categorías, elaboración propia (2025).

En la Tabla 2, el análisis cruzado entre las categorías empíricas y los marcos teóricos de Bass & Avolio (1994) y Schneider & Reichers (1983) confirmó que el liderazgo resiliente identificado en la empresa se alinea con los principios del liderazgo transformacional. Dimensiones como influencia idealizada, consideración individual y motivación

inspiradora se representaron en testimonios que evidenciaron acciones concretas de los líderes durante situaciones de presión. Esto respalda la idea de que la resiliencia no fue solo una respuesta emocional, sino también una estrategia intencionada de liderazgo.

Del mismo modo, el modelo de clima organizacional de Schneider & Reichers (1983)

fue validado por la percepción de los participantes, quienes asociaron las prácticas resilientes con una mejora tangible del ambiente de trabajo. La Tabla 2 evidenció que el liderazgo resiliente actuó como un modulador del clima, fortalecer la comunicación interna, cohesión del equipo y capacidad de innovación en un entorno altamente volátil.

De igual manera, la categoría “sistematización de la resiliencia como política organizacional” reflejó que las prácticas resilientes comenzaron a reconocerse tanto como rasgos personales del líder, como también componentes estratégicos de la cultura institucional. Esta perspectiva indicó una transición del liderazgo individual hacia un liderazgo colectivo, capaz de generar modelos replicables de gestión emocional, adaptabilidad e innovación dentro de la organización.

En conclusión, los resultados revelaron que el liderazgo resiliente en Data Power Dear, C.A. se percibió como una práctica coherente, emocionalmente inteligente y estratégicamente alineada con las exigencias del entorno. Su impacto se evidenció en el bienestar de los participantes y en la capacidad organizacional de mantener un clima positivo, aun en escenarios de incertidumbre.

Discusión

A través de los hallazgos, se respondió afirmativamente a la pregunta de investigación: ¿Cómo se manifiesta el liderazgo resiliente en el contexto del clima organizacional de Data Power Dear, C.A.? La investigación demostró que este tipo de liderazgo se expresó mediante prácticas concretas de contención emocional, comunicación empática, participación activa e innovación, que fortalecieron la cohesión y el sentido de pertenencia en un entorno adverso. El liderazgo resiliente emergió como una estrategia fundamental, tanto para la supervivencia organizacional como para su transformación en contextos de inestabilidad económica y social.

Los hallazgos de este trabajo se encuentran en línea con investigaciones previas. Por ejemplo, García & González (2018) señalaron que el liderazgo resiliente contribuye al fortalecimiento del compromiso organizacional en entornos inciertos. De igual forma, Lindert

(2022) evidenciaron que los líderes que promueven espacios de confianza y diálogo favorecen el bienestar emocional del equipo. Asimismo, Delgado (2019) afirmó que las prácticas resilientes están asociadas con una mejora en la percepción del clima organizacional y con un descenso en la rotación del personal, hallazgo coincidente con lo reportado en esta investigación.

Desde la perspectiva de Bass & Avolio (1994), los resultados empíricos coinciden con las dimensiones del liderazgo transformacional, particularmente la consideración individual y la motivación inspiradora. La atención emocional y el acompañamiento personalizado resaltados en los testimonios de los participantes validan esta correspondencia. También Luthans et al. (2006) argumentan que la resiliencia puede desarrollarse como una competencia de liderazgo, lo cual refuerza la propuesta de considerar la resiliencia no solo como un rasgo, sino como una capacidad de desarrollar y propiciar el crecimiento continuo en los líderes organizacionales.

Por otro lado, el estudio González & Martínez (2020), quienes abordaron el liderazgo resiliente desde un enfoque organizacional sistémico, coinciden en que la comunicación efectiva, el reconocimiento emocional y la promoción de la innovación son pilares fundamentales para un entorno laboral saludable. La investigación también comparte elementos con lo planteado por Cabrera & Valdez (2022), quienes encontraron que, en contextos latinoamericanos marcados por la inestabilidad, el liderazgo resiliente se convierte en un recurso fundamental para sostener la moral y el rendimiento de los equipos.

Como producto de este estudio, se concluye que el liderazgo resiliente es un elemento clave para la construcción y sostenimiento de un clima organizacional saludable, innovador y adaptable. Este tipo de liderazgo, basado en la inspiración, empatía, adaptabilidad y motivación, se convierte en un catalizador de la cultura organizacional en contextos adversos.

La experiencia en Data Power Dear, C.A. demuestra que el liderazgo resiliente permite mejorar la moral del equipo, y también favorece la toma de decisiones colectivas, el aprendizaje continuo y la transformación institucional. En

este sentido, se constata que el liderazgo resiliente, alineado con un clima organizacional positivo, genera condiciones propicias para la retención del talento humano, la mejora de la productividad y el fortalecimiento de la identidad corporativa.

El límite de esta investigación radica en su carácter unicéntrico y en el reducido tamaño muestral, así como en el diseño transversal que impide observar variaciones temporales en las prácticas de resiliencia. Estos factores restringen la generalización de los hallazgos más allá del contexto específico de la empresa analizada. Además, al apoyarse exclusivamente en relatos autoetnográficos, existe la posibilidad de sesgo de memoria o de interpretación subjetiva, por lo que se recomienda cautela al extrapolar las conclusiones a otros entornos organizacionales.

Finalmente, como proyección futura, pretende ofrecer herramientas y perspectivas que puedan aplicarse en contextos diversos, promover una cultura organizacional de mejora continua y de resistencia frente a las adversidades. Así, busco contribuir a un entendimiento profundo de las complejas interacciones que definen el éxito organizacional en tiempos de constante cambio.

Conclusiones

El estudio confirma que el liderazgo resiliente constituye un eje importante en la construcción y sostenibilidad del clima organizacional, al integrar dimensiones emocionales, relacionales y estratégicas que fortalecen la cohesión, el compromiso y la adaptabilidad institucional. Su importancia radica en que permite humanizar la gestión organizacional, armonizando los objetivos productivos con el bienestar de los colaboradores. En contextos caracterizados por la incertidumbre y la presión laboral, este tipo de liderazgo actúa como un factor protector que preserva la estabilidad emocional colectiva y promueve la confianza, la cooperación y el sentido de pertenencia dentro de la organización.

Los hallazgos del estudio evidencian que la resiliencia aplicada al liderazgo no solo impulsa la eficiencia y la innovación, sino que también transforma la cultura institucional al orientar la gestión hacia modelos más empáticos y

participativos. Esta proyección representa una oportunidad para el futuro de las organizaciones venezolanas, que pueden encontrar en el liderazgo resiliente una vía para consolidar procesos de cambio sostenibles, fortalecer la retención del talento humano y estimular la creatividad como respuesta adaptativa a la complejidad del entorno. Así, la resiliencia se convierte en un recurso estratégico que favorece la continuidad operativa y el aprendizaje organizacional.

A partir de los resultados, se recomienda que las instituciones implementen programas de formación en liderazgo resiliente, orientados al desarrollo de competencias socioemocionales, comunicación efectiva y gestión del cambio. Asimismo, se sugiere promover espacios de escucha activa, retroalimentación continua e innovación colaborativa, con evaluaciones periódicas del clima organizacional que permitan ajustar las políticas internas a las realidades dinámicas del entorno. Futuras investigaciones podrían ampliar este estudio mediante análisis longitudinales o comparativos entre sectores, con el fin de profundizar en la comprensión del liderazgo resiliente como fenómeno complejo, transformador y éticamente comprometido con la sostenibilidad humana y organizacional.

Agradecimientos

La autora expresa su sincero agradecimiento a la Dra. Jaida González, tutora de esta investigación, por su invaluable orientación, paciencia y compromiso durante el desarrollo de este trabajo. Asimismo, se agradece a la Universidad Nacional Experimental “Simón Rodríguez” por brindar el espacio académico y los recursos necesarios para la realización de este estudio. Se extiende un reconocimiento especial a la empresa Data Power Dear, C.A., y a sus participantes, quienes compartieron sus experiencias y conocimientos, haciendo posible la generación de este aporte científico.

Declaración de Conflictos de Intereses

Las autoras declaran que no existe ningún conflicto de interés que pudiera afectar la realización de este estudio. Ninguno de los autores ha recibido financiación ni mantiene

relaciones personales o profesionales que puedan influir o condicionar los resultados obtenidos o su interpretación. La totalidad del trabajo fue llevado a cabo de manera independiente, garantizando la imparcialidad y rigor científico en cada una de las etapas del proceso investigativo.

Referencias

- Alvesson, M. (2003). Methodology for close up studies: Struggling with closeness and closure. *Higher Education*, 46(2), 167–193. <https://doi.org/10.1023/A:1024716513774>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112–121. <https://n9.cl/2q1sx>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Mejorar la eficacia organizacional a través del liderazgo transformacional*. Sage Publications.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Cabrera, J., & Valdez, R. (2022). Liderazgo resiliente y clima organizacional en empresas de servicios públicos venezolanas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(98), 122–140. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.30.110.10>
- Delgado, L. (2019). *Resiliencia organizacional en instituciones educativas venezolanas*. [Tesis doctoral]. Universidad Central de Venezuela]. Repositorio UCV.
- Denzin, N. K. (1978). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods* (2nd ed.). McGraw-Hill.
- García, P., & González, F. (2018). Liderazgo transformacional y su incidencia en el clima laboral: Un estudio en empresas latinoamericanas. *Revista de Ciencias Sociales*, 24(3), 65–82. <https://n9.cl/2xuq6>
- Hayano, D. M. (1979). Autoetnografía: paradigmas, problemas y perspectivas. *Organización Humana*, 38(1), 99–104. <https://doi.org/10.17730/humo.38.1.u761n5601t4g318v>
- Heider, F. (1975). *La psicología de las relaciones interpersonales*. John Wiley & Sons.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill Education.
- Lindert, L., Zeike, S., Choi, K.A., & Pfaff, H. (2022). Transformational Leadership and Employees' Psychological Wellbeing: A Longitudinal Study. *Int J Environ Res Public Health*, 20(1), 676. DOI: 10.3390/ijerph20010676.
- Rivas, C. (2021). Influencia del liderazgo resiliente en el clima organizacional en empresas del sector tecnológico en Los Teques [Tesis doctoral]. Universidad Central de Venezuela.
- Romero, B. (2022). Historias de vida sobre liderazgo resiliente y recuperación organizacional en empresas tecnológicas en el estado Miranda tras la crisis económica [Tesis doctoral]. Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez.
- Salazar, A. (2020). El liderazgo resiliente y su papel en la configuración del clima organizacional en empresas de servicios financieros en el estado Miranda [Tesis doctoral]. Universidad Metropolitana.
- Sandín, M. P. (2003). *Investigación cualitativa en educación: Fundamentos y tradiciones*. McGraw-Hill.
- Schneider, B., & Reichers, A. E. (1983). Sobre la etiología de los climas. *Psicología del Personal*, 36(1), 19–39. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1983.tb00500.x>
- Taylor, S. J., & Bogdan, R. (1986). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación: La búsqueda de significados*. Paidós.