

Estrategias de resiliencia empresarial en la pequeña y mediana empresa durante la pandemia de COVID-19 en Tegucigalpa

Business resilience strategies for small and medium-sized enterprises during the COVID-19 pandemic in Tegucigalpa

Tirza Maribel Solórzano Núñez Ludwing Nelson Espinal Rodas Lidia Gabriela Raudales Godoy Emily Stephania González Reyes Edwin Camilo Valladares Reyes 

Resumen

Objetivo: Analizar las estrategias de resiliencia empresarial adoptadas por las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en Tegucigalpa durante la pandemia de COVID-19. **Método:** Se empleó un enfoque cuantitativo, con alcance descriptivo correlacional y diseño no experimental transversal. La muestra estuvo conformada por 262 PYMES de Tegucigalpa. Se evaluaron cinco dimensiones de resiliencia: adaptabilidad y flexibilidad organizacional, capacidad de respuesta a crisis, innovación y aprendizaje organizacional, recursos financieros, y resiliencia personal del líder empresarial. **Resultados:** Los hallazgos indican asociaciones inversas débiles entre el sector y las dimensiones de resiliencia analizadas. Se identifican tendencias inversas significativas, aunque de magnitud limitada, específicamente en la capacidad de respuesta a crisis y los recursos financieros y estratégicos. Estos resultados sugieren la necesidad de profundizar en las interacciones entre las características del sector y las estrategias de resiliencia. **Conclusiones:** Los resultados obtenidos pueden orientar tanto al sector empresarial en el diseño de programas de fortalecimiento empresarial como a las instituciones gubernamentales en la formulación de políticas públicas para mejorar la resiliencia de las Pymes en Tegucigalpa, un sector clave para la economía hondureña.

Palabras clave: estrategias, resiliencia empresarial, pequeñas empresas, medianas empresas, pandemia COVID-19

Abstract

Objective: To analyze the business resilience strategies adopted by small and medium-sized enterprises (SMEs) in Tegucigalpa during the COVID-19 pandemic. **Method:** A quantitative approach was employed, featuring a descriptive-correlational scope and a non-experimental, cross-sectional design. The sample consisted of 262 SMEs in Tegucigalpa. Five dimensions of resilience were evaluated: organizational adaptability and flexibility, crisis response capacity, innovation and organizational learning, financial resources, and the business leader's personal resilience. **Results:** The findings indicate weak inverse associations between the business sector and the resilience dimensions analyzed. Significant inverse trends—albeit of limited magnitude—were identified, specifically regarding crisis response capacity and financial and strategic resources. These results suggest a need for further study into the interactions between sector characteristics and resilience strategies. **Conclusions:** The results can guide the business sector in designing capacity-building programs and assist government institutions in formulating public policies aimed at enhancing the resilience of SMEs in Tegucigalpa, a key sector for the Honduran economy.

Keywords: strategies, business resilience, small enterprises, medium enterprises, COVID-19 pandemic

Introducción

La pandemia COVID-19 representa para Honduras, un punto de inflexión que impacta al sector de las PYMES en Tegucigalpa. Estas organizaciones se han visto forzadas a operar en un entorno variable que ponen a prueba su capacidad de adaptación y resiliencia. En el ámbito empresarial hondureño, “la interacción con competidores, proveedores y otros emprendimientos fortalece las competencias necesarias para la supervivencia” (Miranda, 2020, p. 46). Por lo tanto, el contexto actual demanda una comprensión profunda sobre los mecanismos que permiten a las PYMES afrontar o sucumbir ante los desafíos emergentes.

La necesidad de analizar las capacidades de respuesta del sector se fundamenta en evidencias recientes. Rapalo et al. (2020) encontraron que, aunque un 41% de las MIPYMES en Tegucigalpa demuestran capacidad para desempeñarse ante eventualidades, un preocupante 59% carecen de preparación para manejar una crisis y ejecutar acciones de resiliencia. Los investigadores también señalan que solo el 21% presenta producción de calidad y un 42% muestra niveles de adaptabilidad a las variaciones del entorno. No obstante, resulta significativo que el 81% de estas organizaciones reconoce la eficacia como factor determinante para su éxito.

Desde una perspectiva teórica, este estudio se enmarca en conceptos clave que explican la supervivencia empresarial en la adversidad. La teoría de la capacidad dinámica postula que la resiliencia organizacional está vinculada a la habilidad para integrar, construir y reconfigurar competencias internas mientras se mantiene la flexibilidad en entornos cambiantes (Teece et al., 1997). Complementariamente, la teoría de la reserva de recursos propone que tanto la supervivencia como la recuperación dependen de una gestión estratégica eficaz de los recursos financieros y estratégicos (Barney, 1991). Adicionalmente, el enfoque de la teoría de liderazgo transformacional sostiene que la resiliencia se fundamenta en la capacidad del líder para motivar e inspirar a la organización en la superación de desafíos (Bass, 1985).

La justificación principal de este estudio radica en generar conocimiento para apoyar a las PYMES en su fortalecimiento, adaptación y recuperación ante futuras crisis, contribuyendo así a la formulación de políticas públicas y estrategias financieras que impulsen la sostenibilidad y el crecimiento económico del país (Consejo Hondureño de la Empresa Privada, 2020). La importancia del estudio se sustenta en el rol fundamental que desempeñan las PYMES como pilar de la economía hondureña. Aunque el sistema financiero reconoce a las pequeñas y medianas empresas como un sector clave para fomentar una economía resiliente, “persiste una limitada confianza en sus capacidades para gestionar la resiliencia y el riesgo climático, mientras el sector bancario percibe las demandas regulatorias como excesivas, incluso considerando la existencia de programas gubernamentales como Agrocrédito” (International Finance Corporation [IFC], 2022, p. 38).

Por lo anteriormente expuesto, el objetivo del estudio es analizar las estrategias de resiliencia que las PYMES en Tegucigalpa implementan para adaptarse a entornos cambiantes y desafiantes, fortaleciendo así su capacidad de adaptación y recuperación ante futuras crisis. Para esto, se plantean las siguientes hipótesis:

H1: Las PYMES en Tegucigalpa que implementan estrategias de resiliencia durante la pandemia de COVID-19 presentan mayores niveles de sostenibilidad, continuidad operativa y adaptabilidad que aquellas que no adoptan dichas estrategias.

H0: Las PYMES en Tegucigalpa que implementan estrategias de resiliencia durante la pandemia de COVID-19 no presentan mayores niveles de sostenibilidad, continuidad operativa y adaptabilidad que aquellas que no adoptan dichas estrategias.

Método

Tipo de estudio

Esta investigación adoptó un enfoque cuantitativo, con alcance descriptivo-correlacional permitiendo examinar la relación entre las estrategias de resiliencia y el sector empresarial durante la pandemia COVID-19. El diseño se clasificó como no experimental – transversal – correlacional. No experimental, porque se estudiaron las variables en su contexto natural sin manipulación; transversal, porque la recolección de datos se realizó en un momento único; y correlacional, porque permitió analizar las relaciones entre las dimensiones de resiliencia y las características de sector PYMES en Tegucigalpa (Hernández y Mendoza, 2018).

Participantes

La población estuvo conformada por pequeñas y medianas empresas (PYMES) ubicadas en la ciudad de Tegucigalpa. De acuerdo con datos reportados por Forbes y citados por GIA Consultores (2021), este tipo de empresas representa aproximadamente el 97.18% del sector empresarial hondureño (Instituto Nacional de Estadística de Honduras, 2023).

El tamaño de la muestra se estimó mediante la fórmula para poblaciones infinitas, considerando un nivel de confianza del 95% y un error muestral del 5%. A partir de un marco muestral de 21,462 empresas, se determinó un tamaño de muestra teórico de $n = 378$. No obstante, debido a limitaciones en el acceso y disponibilidad de las unidades de análisis durante el período de recolección de datos, se logró encuestar a un total de 262 empresas.

Esta reducción del tamaño muestral constituye una limitación del estudio y puede afectar el nivel de precisión de las estimaciones, por lo que los resultados deben interpretarse con cautela. La muestra final quedó distribuida en 134 pequeñas empresas (51.15%) y 128 medianas empresas (48.85%). Los criterios de inclusión consideraron todas las PYMES ubicadas en la ciudad de Tegucigalpa. Como criterios de exclusión se estableció la no participación de empresas localizadas en Comayagüela y otros municipios del país.

Instrumento

El instrumento aplicado fue la Encuesta sobre Resiliencia Empresarial en PYMES, la cual se fundamentó en un modelo teórico multicomponente que integra las cinco dimensiones identificadas en la literatura sobre resiliencia organizacional. Este modelo sigue los principios de la capacidad dinámica (Teece et al., 1997) y los enfoques basados en la capacidad de afrontamiento y adaptación (Duchek, 2020).

Las dimensiones de adaptabilidad, respuesta a crisis e innovación fueron respaldadas por los trabajos de Lengnick-Hall et al. (2005) y Rai et al. (2021). La inclusión de recursos financieros se sustentó en las investigaciones de Walikangs (2010), mientras que la resiliencia personal del líder se fundamentó en la teoría de liderazgo resiliente (Robb et al., 2022).

La encuesta evaluó cuatro datos demográficos y 16 ítems distribuidos en cinco secciones correspondientes a las variables dependientes: (a) Adaptabilidad y flexibilidad organizacional (AFO); (b) Capacidad de respuesta a crisis (CRC); (c) Innovación y aprendizaje organizacional (IAO); (d) Recursos financieros y estratégicos (RFE) y (e) Resiliencia personal del líder empresarial (RPLE). Las primeras cuatro dimensiones contaron con tres afirmaciones cada una, mientras RPLE incluyó cuatro afirmaciones; todos los ítems se midieron mediante una escala Likert con categorías de repuesta de 1 (Totalmente en desacuerdo) a 5 (Totalmente de Acuerdo).

Para establecer la validez de constructo se utilizó el programa SPSS versión 27, asegurando que las dimensiones cuantificaran el concepto teórico de resiliencia empresarial. La confiabilidad del instrumento se determinó mediante una prueba piloto aplicada a 20 empresas PYMES. La consistencia interna se evaluó utilizando el coeficiente del alfa de Cronbach (α), obteniendo los siguientes valores: AFO: α = 0.916, CRC: α = 0.784, IAO: α = 0.886, RFE: α = 0.854 y RPLE: α = 0.906.

Procedimiento y Análisis de Datos

Se aplicó un cuestionario a propietarios del sector PYMES en Tegucigalpa como fuente primaria directa sobre sus experiencias y estrategias durante la pandemia. Los instrumentos se administraron a través de Google Forms, asegurando la alineación con los objetivos del estudio y facilitando la recopilación sistemática de datos. Como parte del protocolo ético, se aplicó el consentimiento informado a cada participante, proporcionándoles información sobre el objetivo del estudio y enfatizando la naturaleza voluntaria de su participación, con garantía de confidencialidad para todas las respuestas. El equipo de investigadores realizó una revisión del protocolo y mantuvo una supervisión continua para garantizar la precisión y fiabilidad de los datos recolectados. La información se almacenó en los equipos informáticos del equipo investigador para preservar su integridad. Para el análisis estadístico se empleó el programa estadístico SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) versión 27, y se dividió en dos etapas:

- 1.Análisis descriptivo: Se calcularon frecuencias y distribuciones para describir el comportamiento de las variables, incluyendo datos demográficos y la percepción general de las cinco dimensiones de resiliencia (AFO, CRC, IAO, RFE, RPLE).
- 2.Análisis inferencial: Dado que los datos no presentaron distribución normal, se utilizó la prueba de correlación de Rho de Spearman para explorar las relaciones entre las variables de estudio, específicamente la asociación entre el sector PYMES y las cinco dimensiones de resiliencia analizadas.

Resultados

El análisis descriptivo de la muestra compuesta por 262 PYMES reveló que el 54.96% de los encuestados poseía nivel educativo superior, seguido del 30.92% con educación media y un 11.83% con educación primaria. En cuanto al sector económico, el comercio representó el 45.05%; mientras que los sectores de servicio e industria o manufactura constituyeron el 27.48% cada uno. Respecto a la antigüedad, el 30.53% de las empresas tenía entre 3 y 5 años de funcionamiento, seguido por un 23.66% con 6 a 8 años de operación. Al analizar la Sección 1: Adaptabilidad y Flexibilidad organizacional, las Pymes manifestaron en un 64.89% estar de acuerdo en su capacidad para enfrentar entornos cambiantes, Adicionalmente, un 66.80% indicó contar con una estructura organizativa que facilita la toma de decisión y el 58.78% reportó disponer de planes de contingencia ante situaciones imprevistas. Sin embargo, como se observa en la Tabla 1, se identificó un nivel bajo de capacidad para anticiparse a los cambios tanto en medianas empresas (35.11%) como en pequeñas empresas (32.44%).

Tabla 1.
Dimensión Adaptabilidad y Flexibilidad Organizacional (AFO)

Empresa	Nivel Bajo	Nivel Medio
Pequeña empresa	32.44%	18.70%
Mediana empresa	35.11%	13.74%

En relación con la Sección 2: Capacidad de Respuesta a Crisis, el 50.76% de los participantes afirmó tener protocolos establecidos para situaciones de crisis, aunque un significativo 33.59% se mostró indeciso ante esta afirmación. El 58.77% señaló implementar medidas efectivas para mantener la operatividad y el 56.49% expresó saber manejar situaciones de incertidumbre. La Tabla 2 ilustra una mayor vulnerabilidad en este aspecto, donde el 30.92% de las medianas empresas reportó un nivel bajo, mientras que el 29.77% de las pequeñas empresas se concentró en un nivel medio.

Tabla 2
Dimensión Capacidad de respuesta a crisis (CRC)

Empresa	Nivel Bajo	Nivel Medio
Pequeña empresa	21.37%	29.77%
Mediana empresa	30.92%	17.94%

Respecto a la Sección 3: Innovación y Aprendizaje Organizacional, el 62.59% de las PYMES indicó fomentar la innovación, el 62.21% reportó haber implementado nuevas estrategias desde el inicio de la pandemia, el 60.31% manifestó incentivar el aprendizaje y la mejora continua. A pesar de estos resultados positivos, los datos presentados en la Tabla 3 evidenciaron que el 33.59% de las medianas empresas y el 29.39% de las pequeñas empresas reportaron niveles bajos de experimentación y creatividad, sugiriendo que durante la crisis prevaleció la supervivencia sobre el cambio organizacional.

Tabla 3.
Dimensión Innovación y Aprendizaje Organizacional (IAO)

Empresa	Nivel Bajo	Nivel Medio
Pequeña empresa	29.39%	21.76%
Mediana empresa	33.59%	15.27%

En cuanto a la Sección 4: Recursos Financieros y Estratégicos, el análisis reveló que el 54.58% de las PYMES contaba con respaldo financiero, aunque existía un 25.57% de indecisión en este aspecto. El 50.38% reportó haber diversificado sus fuentes de ingreso, mientras que un preocupante 49.62% aún no lo había logrado. Adicionalmente, el 52.29% indicó tener acceso a financiamiento de emergencia. Como se aprecia en la Tabla 4, se identificó una limitación en capital operativo, con un 33.21% de las medianas empresas reportando un nivel bajo y un 32.44% de las pequeñas empresas ubicándose en un nivel medio, lo que restringe la capacidad de inversión en recursos estratégicos.

Tabla 4.
Dimensión Recursos Financieros y estratégicos (RFE)

Empresa	Nivel Bajo	Nivel Medio
Pequeña empresa	18.70%	32.44%
Mediana empresa	33.21%	15.65%

Finalmente, en la Sección 5: Resiliencia Personal del Líder Empresarial, los resultados mostraron que el 65.27% de los líderes mantiene la calma bajo presión, el 71.37% confiaba en su capacidad para superar dificultades, y el 75.95% consideraba los fracasos como oportunidades de aprendizaje. Sin embargo, tal como se observa en la Tabla 5, a nivel individual, el 26.72% de las pequeñas empresas y el 26.34% de las medianas empresas se concentran en el nivel medio, señalando un área potencial de mejora en adaptabilidad y toma de decisiones.

Tabla 5
Dimensión Resiliencia personal del líder empresarial (RPLE)

Empresa	Nivel Bajo	Nivel Medio
Pequeña empresa	20.61%	26.72%
Mediana empresa	21.37%	26.34%

Discusión

El análisis de las estrategias de resiliencia en las PYMES de Tegucigalpa revela una realidad compleja que confirma parcialmente los resultados esperados. Los hallazgos se alinean con la teoría de la capacidad dinámica de Teece et al. (1997), la cual sugiere que la resiliencia depende de la capacidad de la empresa para integrarse y reconfigurar competencias internas y externas. Destaca la resiliencia personal de los líderes empresariales y la tendencia a fomentar la innovación y el aprendizaje organizacional lo que confirma que las PYMES están activando su capacidad para adaptarse (Bass, 1985; Robb et al., 2022). De hecho, los líderes demuestran un alto nivel de confianza y calma para motivar al equipo y sostener la operatividad en la incertidumbre.

Sin embargo, la capacidad de respuesta se ve limitada por factores estructurales, algo que concuerda con la teoría de la reserva de recursos (Barney, 1991), la cual sugiere que la supervivencia depende de la gestión estratégica de recursos financieros, los cuales muestran una vulnerabilidad crítica en el estudio. En contraste con el estudio de Rapalo et al. (2020), quienes encontraron que el 41% de las PYMES tienen capacidad para responder ante eventualidades, los resultados de la presente investigación indican una baja diversificación de ingresos, con un 49.62% que no lo ha logrado. Esta proporción de empresas con nivel bajo en recursos financieros y estratégicos indica una vulnerabilidad sistemática que limita la acción estratégica, coincidiendo con lo señalado por la IFC (2022) sobre la poca confianza del sector bancario en las capacidades de las PYMES respecto a la resiliencia.

Los resultados sobre la correlación entre sectores empresariales y dimensiones de resiliencia deben interpretarse cuidadosamente en relación con las hipótesis planteadas. A pesar de que la implementación de estrategias aumenta la resiliencia, el sector PYMES mantiene una vulnerabilidad intrínseca en su respuesta a crisis y en respaldo financiero, debido a debilidades financieras estructurales que persisten en el sector. Este hallazgo coincide con Miranda (2020), quien destaca la importancia del entorno empresarial hondureño para desarrollar tolerancia y competencias necesarias para la supervivencia.

Las correlaciones bajas en adaptabilidad y flexibilidad, innovación y aprendizaje, y resiliencia personal del líder sugieren que no hay suficiente evidencia estadística para rechazar la hipótesis nula (H_0). La hipótesis alterna solo se valida de forma parcial en el sentido de que las empresas muestran altos niveles de resiliencia actitudinal e innovadora. Estos resultados difieren parcialmente de los encontrados por Duchek (2020), quien establece una

relación más fuerte entre la capacidad de afrontamiento y adaptación con la resiliencia organizacional.

Las implicaciones prácticas de esta investigación son relevantes para el diseño de intervenciones que fortalezcan el sector empresarial. Se requieren programas financieros específicos que atiendan las debilidades en recursos financieros y estratégicos identificadas, así como formación en gestión de crisis que potencien la capacidad de respuesta. Los hallazgos pueden orientar políticas públicas que prioricen el fortalecimiento de las áreas más vulnerables del sector PYMES en Tegucigalpa.

Entre las limitaciones del estudio se encuentran el tamaño de la muestra que, aunque representativa, podría ampliarse para obtener resultados más generalizables. Además, el diseño transversal no permite evaluar la evolución de las estrategias de resiliencia a lo largo del tiempo. Para investigaciones futuras, sería valioso realizar estudios longitudinales que permitan analizar cómo evolucionan las estrategias de resiliencia en diferentes

etapas de crisis y recuperación, así como explorar con mayor profundidad los factores contextuales que influyen en la capacidad de adaptación de las PYMES hondureñas.

En conclusión, el análisis de las estrategias de resiliencia implementadas por las PYMES en Tegucigalpa permite concluir que: (a) la resiliencia personal del líder empresarial es la dimensión más fuerte, lo que confirma que el capital humano y el liderazgo transformacional son pilares para la supervivencia del sector en Tegucigalpa; (b) la limitación en recursos financieros y estratégicos representa la principal barrera para la resiliencia a largo plazo, ya que compromete la capacidad de inversión y la capacidad de absorber choques económicos y (c) las PYMES que logran desarrollar mecanismos de adaptación e innovación presentan mayor potencial de sostenibilidad, aunque persisten vulnerabilidades estructurales que requieren atención sistemática.

Conflicto de intereses

Los autores declaran que no tienen conflictos de interés financieros ni personales que influyan en la investigación para la obtención, interpretación o publicación de estos resultados.

Financiamiento

Este estudio no recibió financiamiento de ninguna fuente gubernamental, empresarial, ni de organizaciones sin fines de lucro.

Referencias

- Barney, J. (1991). Firm Resources and sustained - Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
[https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Barney%20\(1991\).pdf](https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Barney%20(1991).pdf)
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. The Free Press.
- Consejo Hondureño de la Empresa Privada. (2020). *Análisis de Resiliencia Empresarial*.
<https://www.cohep.org/analisis-resiliencia-empresarial/>
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215-246.
<https://link.springer.com/article/10.1007/s40685-019-0085-7>
- GIA Consultores. (2021). *Forbes Centroamerica. La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)*.
<https://forbescentroamerica.com/search?s=PYMES+HONDURAS+2023>
- Gulati, R. (1998). Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, 19(4), 293-317.
<https://sms.onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/%28SICI%291097-0266%28199804%2919%3A4%3C293%3A%3AAID-SMJ982%3E3.0.CO%3B2-M>
- Hernandez, S. R., & Mendoza, T. P. (2018). *Metodología de investigación, rutas cuantitativas, cualitativas y mixtas*. McGraw Hill.
- International Finance Corporation (2022). *Diagnóstico del sector privado, Creando Mercados en Honduras - Fomentar el desarrollo del sector privado para una economía resiliente e inclusiva*. <https://www.ifc.org/content/dam/ifc/doc/mgrt/cpsd-honduras-es.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística de Honduras. (11 de abril de 2023). *Directorio de Establecimientos económicos -base de datos- tipo empresa*. <http://181.115.7.199/binhnd/RpWebEngine.exe/Portal?BASE=DEE&lang=ESP>
- Lengnick, H. C., Beck, T. E., & Lengnick, H. M. (2005). Adaptive strategies and resilience in organizations: The role of organization-wide capacity. *Southern Management Association*, 31(5) 211-228. <https://doi.org/10.1177/0149206305279367>
- Luthar, S., & Cushing, G. (diciembre de 1999). The construct of resilience: Implications for interventions and social policy". *Development and Psychopathology*, 26(2), 353-372. <https://doi.org/10.1017/s0954579400004156>
- Miranda, J. E. (17 de noviembre de 2020). El ecosistema de una empresa resiliente: El caso de la pequeña y mediana empresa en el occidente de Honduras. *Revista economía y administración*, 11(2), <https://doi.org/10.5377/EYA.VII12.10519>
- Rai, S. S., Rai, S., & Singh, N. K. (2021). Organizational resilience and social-economic sustainability: COVID-19 perspective. *Environment, Development and Sustainability* (23), 12006-12023 <https://doi.org/10.1007/s10668-020-01154-6>
- Rapalo, G. E., Ruiz, R. J., & Lagos, L. M. (2020). *Resiliencia Organizacional en el contexto de las MIPYMES Tegucigalpa* [Tesis, Centro Universitario Tecnológico (CEUTEC)]. <https://repositorio.unitec.edu/server/api/core/bitstreams/02d85063-9cae-4b7d-ae24-e8d23770d6fb/content>
- Robb, C. A., Kang, M., & Stephens, A. R. (2022). The effects of dynamism, relational capital, and ambidextrous innovation on the supply chain resilience of U.S. firms amid COVID-19. *Operations and Supply Chain Management*, 15(1), 1-16.
<https://doi.org/10.31387/oscm0480326>
- Schumpeter, J. A. (2003). *Capitalism, Socialism & democracy* (Obra original publicada en 1943 por Richard Swedberg). British Library Cataloguing-in-Publication Data.
<https://periferiaactiva.wordpress.com/wp-content/uploads/2015/08/joseph-schumpeter-capitalism-socialism-and-democracy-2006.pdf>
- Solorzano, T. (2025). *Estilo de Liderazgo Directivo, Calidad y Gestión Administrativa en Pequeñas y Medianas Empresas de Tegucigalpa*. *Revista Regina Pacis*, 1(1), 12-19. <https://doi.org/10.63975/sp.11>
- Spence, M. (agosto de 1973). Job Market Signaling. *The Quarterly Journal of Economics*, 87(3), 355-37. <https://doi.org/10.2307/1882010>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 8(7), 509-523. <https://www.jstor.org/stable/3088148>
- Walikangs, L. (2010). *The Resilient Organization. How adaptive Cultures Thrive Even When Strategy Fails*. Mc-Graw Hill Professional.