
RESILIENCIA ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR DURANTE LA PANDEMIA COVID-19

Nelmarie Mercado Ayaro

Profesora en la Facultad de Ciencias de la Educación en Universidad de Carabobo. Participante del Doctorado en Ciencias Administrativas y Gerenciales- FACES-UC. Especialista en Educación Superior FACE-UC. Licenciado en Computación FACYT -UC..
Email: nmercado@uc.edu.ve
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0944-6071>.

Pedro Medina

Participante del Doctorado en Ciencias Administrativas y Gerenciales FACES-UC. Magister Scientiarum en Gerencia Empresarial. Ingeniero Industrial. Gerente de planta de la Empresa Alice Neumáticos de Venezuela.
E-mail: pedroalex_medina11@hotmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0539-6553>.

Recibido: 05-05-2021

Revisado: 24-05-2021

Aceptado: 01-06-2021

RESUMEN

El presente estudio reflexiona sobre la resiliencia organizacional en las instituciones de Educación Superior (IES) ante la pandemia COVID-19. Enmarcado en una investigación documental, presenta la necesidad actual de enfrentarse a situaciones de incertidumbre y cambios paradigmáticos dentro de la organización resiliente, tomando en cuenta las características de los individuos que forman las IES, sus valores, su capacidad de reinventarse para obtener soluciones que permitan el funcionamiento de la IES a pesar de escenarios adversos como son las crisis en las universidades sumadas a los efectos ocasionados por las medidas de distanciamiento social que han obligado a las IES a virtualizar sus procesos educativos ante la pandemia sanitaria del COVID-19.

Palabras clave: Resiliencia, organización, educación superior, COVID -19

ORGANIZATIONAL RESILIENCE IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS DURING THE COVID-19 PANDEMIC

ABSTRACT

This study aims to reflect on organizational resilience in Higher Education institutions (HEIs) during the Covid-19 pandemic. Framed in a documentary research, it presents the need in the current moments to face situations of uncertainty and paradigmatic changes within the resilient organization, the characteristics of the individuals that make up an HEI, their values, their ability to reinvent themselves to obtain solutions that allow the operation of the HEI, despite adverse scenarios such as crisis in the universities added to the effects caused by the social distancing measures that have forced HEIs to adapt their educational processes to virtual spaces and educational tools, in the face of the COVID-19 health pandemic.

Key words: Resilience, organization, higher education, COVID -19

1. INTRODUCCIÓN

Durante el año 2020 las Instituciones de Educación Superior (IES), en un contexto de pandemia COVID-19 han realizado cambios obligados en su funcionamiento habitual. El Boletín Epidemiológico FIDEC indica: “A fines de diciembre de 2019, la ciudad china de Wuhan, en la provincia de Hubei, con 11 millones de habitantes, se convirtió en el centro de una epidemia de neumonía de causa desconocida con implicancias globales” (FIDEC-FUNDEI, 2020, p.1).

Al darse a conocer la pandemia mundial del COVID-19, se suspendió la presencialidad en todos los ámbitos que podían asumir la virtualidad (educación, teletrabajo, compras por internet, entre otras). Las Instituciones de Educación Superior (IES) en Venezuela ya venían atravesando por crisis como menciona López Añez (2000) quien destaca como sus manifestaciones: “preferencia por la improvisación, desprecio por la planificación, resistencia a los cambios modernizadores, prevalencia de lo administrativo sobre lo académico”. A lo expuesto anteriormente se suma lo señalado por Aula abierta (2019): “Los sueldos de los profesores no alcanzan y esto les obliga a abandonar los espacios académicos y a hacer otras cosas, ejercer otros oficios”.

Sin embargo, un grupo nutrido de universitarios en IES han permanecido en sus puestos de trabajo afrontando los problemas antiguos que ya atravesaban las IES, sumados ahora a una nueva variable sanitaria como es la pandemia COVID-19.

Un ejemplo es la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Carabobo, la cual desarrolló un Plan de emergencia académica ante Covid-19, con la finalidad de ofrecer a los estudiantes “acompañamiento, apoyo y asistencia socio-emocional permanente tanto a él individualmente, como a su familia, mediante actividades académicas a distancia. Dicho Plan contempla procesos de enseñanza y aprendizaje que son mediados por diversas herramientas y dispositivos electrónicos con los que cuenta “tanto el docente como el estudiante para la administración de las

diferentes unidades curriculares” (Sánchez, Villegas y Franco, 2019, p. 1198).

Cuando se observa una organización que atraviesa por situaciones que dificultan su funcionamiento habitual en diversas áreas, aunado a una circunstancia sanitaria compleja como lo es el COVID-19. ¿por qué se mantiene en funcionamiento? ¿Cómo se verifica un proceso de asimilación de los cambios en estas organizaciones ante los desafíos de la situación actual? Para dar respuesta a estas interrogantes se puede afirmar que las IES han realizado un proceso de transformación dentro de la organización valiéndose de su capacidad de resiliencia. La resiliencia es una estrategia en la transformación que urge en las organizaciones, según Gutiérrez *et al* (2019):

La resiliencia es una habilidad que le sirve a las organizaciones para sobreponerse ante circunstancias adversas de cualquier índole, salir bien librada y quedar en mejores condiciones que antes de la crisis; es decir, se convierte en una estrategia para el fortalecimiento de la cultura organizacional y el desarrollo de capacidades gerenciales ante el riesgo (p. 113).

También los autores sostienen que:

Este término, es usado en muchos ámbitos desde su aplicación referida al individuo, así como en las organizaciones empresariales, la misma es asociada con la variación individual en cuanto a cómo las personas responden a los riesgos a lo largo del tiempo, lo cual deja de manifiesto que existen situaciones adversas en las cuales los individuos se enfrentan ante contingencias inesperadas. (p. 114).

Una organización resiliente se caracteriza por aceptar la realidad, encontrar sentido a la situación y ser capaz de improvisar. La resiliencia se puede enseñar a las personas, ya está definido un término denominado “**resilience training**”, explica la *American Heart Association*: “Los programas de

capacitación en resiliencia buscan mejorar la resiliencia en individuos o grupos.” (*American Heart Association*, 2016, p. 13), ya que cuando una organización necesita ser resiliente debe estar compuesta por individuos resilientes.

En la resiliencia se debe conocer lo que es importante en las personas y la organización y alinearlos con un liderazgo que ofrezca una visión compartida, como explica Eduardo Ibarra Colado en su ponencia de 2012 “La relación entre las políticas públicas y el análisis organizacional”, cuando establece que lo primero son las relaciones no las estructuras, acotando que lo intangible lleva a lo tangible y que la administración es cooperación en todos los ámbitos.

A juicio de Barba (2013) “los estudios organizacionales consideran a la organización como un instrumento de la persona” (p.146), siendo así las personas con características resilientes construyen organizaciones resilientes y ésta es una

característica que actualmente presentan las IES.

Otro aspecto reconocible en las IES es la actuación del enfoque del neoinstitucionalismo como refiere Barba (2019): “Las organizaciones son sistemas abiertos influenciados por las fuerzas del medio ambiente sociales y culturales, más que fuerzas racionales orientadas a alcanzar la eficiencia” (p. 151). Los cambios organizacionales ocasionados a las IES por la pandemia COVID-19, muestran que están conformadas por unos individuos resilientes con sentido de pertenencia y compromiso con la sociedad, unido a una cultura organizacional dentro de las IES, estas son las fuerzas que les han conducido al logro de los objetivos dentro de la organización, alcanzando egresos de nuevos profesionales venezolanos que fueron estudiantes dentro de las aulas virtuales creadas a partir del 15 de Marzo 2019, cuando se hizo el llamado a cuarentena radical por la pandemia, evento que no se esperaba llegara a Venezuela.



Acto de Grado. Facultad de Ciencias de la Educación -Universidad de Carabobo (febrero 2020)

2. Conceptualización de la resiliencia

El tema de la resiliencia en las organizaciones posee un amplio abanico de investigaciones que analizan y definen el impacto de esta condición en las instituciones. En este apartado se presentará la fundamentación teórica-epistemológica de la resiliencia en la gestión de procesos según diversos autores entre los que destacan:

1. *Fundació Factor Humà (2010)*. Esta fundación define y analiza la resiliencia en las organizaciones de Barcelona España, la define como "la capacidad de resistir a la incertidumbre, a las crisis, a los cambios y situaciones conflictivas y de aprender de estas experiencias aprovechándolas como camino hacia el progreso y no sólo como mecanismo de supervivencia." (p. 5).
2. *La resiliencia y su empleo en las organizaciones*: de César Medina Salgado (2012) profesor Mexicano de la UNAM, que nos presenta en su publicación un análisis en torno al concepto de resiliencia y su aplicación organizacional, introduce algunos autores quienes se refieren a ella metafóricamente, como la búsqueda de la "cubierta de plata" (buscar las oportunidades durante una crisis a fin de emerger más fuerte y en mejores condiciones a las prevalecientes antes del hecho crítico, McManus, 2008). (p. 29) y presenta la resiliencia organizacional como "una forma de designar la capacidad de recuperación de las organizaciones ante un evento no esperado, también se le puede considerar como un detonante de acciones de previsión o como parte total de un proceso estratégico" (Medina, 2012, p.30).
3. *Aproximación teórica a la resiliencia en las organizaciones financieras*. Gutiérrez, Marlene, Villafuerte e Isaa (2019), investigadores de la Universidad del Zulia nos presentan un aporte nacional de un:

(...) trabajo teórico descriptivo-documental, basado en la revisión de documentos y material bibliográfico. Los resultados dan cuenta por un

lado que, la resiliencia es un factor que permite mantener el control de los desequilibrios del contexto, asimismo, los medios usados buscan generar capacidad institucional y emocional para enfrentar los riesgos que impliquen una amenaza al normal desenvolvimiento de dichas organizaciones" (Gutiérrez *et al* ,2019, p.112).

Todos estos conceptos serán orientados a la disertación epistemológica de la resiliencia dentro de las Instituciones de Educación Superior presentándola como una "organización resiliente".

3. Las instituciones de educación superior (ies) como organizaciones

Es necesario estudiar las IES como organizaciones, sus orígenes, sus características, su evolución para entender el proceso de resiliencia dentro de las mismas.

Anzaldo (2017) conceptualizó las Instituciones de Educación Superior (IES) como un sistema total, que puede ser analizado en dos niveles: el de los elementos que constituyen la actividad exclusivamente académica, centrada en la organización académico-administrativa, entendida como la manera, estrategia o modelo de gestión que cada institución adopta para la realización de sus funciones sustantivas.

Su noción de la organización de las IES como un sistema total fue descompuesto, en cinco subsistemas básicos, Anzaldo (2017):

- **Subsistema ideológico:** Este caracterizaba a todos aquellos elementos simbólicos que orientan y/o determinan las conductas tanto individuales como grupales. Cuestiones tales como la filosofía institucional, los valores, las creencias, las ideas, etcétera, fueron elementos considerados en este subsistema.
- **Subsistema orgánico-estructural:** Comprendió todo lo referente a la infraestructura organizacional y a la manera como esta ha sido acomodada.

Aquí resaltan cuestiones tales como órganos generados, tipo de relaciones, jerarquías, etcétera.

- **Subsistema tecnológico:**
Aquí se conceptualizaron todos los elementos relativos a los procesos instrumentales por parte de la organización. Algunos elementos incluidos en este subsistema fueron: las tecnologías predominantes, los métodos de trabajo, las condiciones físicas del mismo.
- **Subsistema psicosocial:**
Este hacía referencia a las relaciones interpersonales en la organización tanto a nivel grupal como individual. En este sentido el subsistema consideró como factores de análisis la motivación, el liderazgo, el sistema de esfuerzos, la situación económica tanto de individuos como de organizaciones.
- **Subsistema normativo:**
Este conceptualizaba todos aquellos preceptos y reglamentaciones que pretenden normar la actividad misma de la institución. Algunos factores de análisis característicos de este subsistema fueron: los contratos colectivos, las leyes orgánicas, los reglamentos interiores de trabajo, etcétera. (Anzaldo, 2017, p. 2)

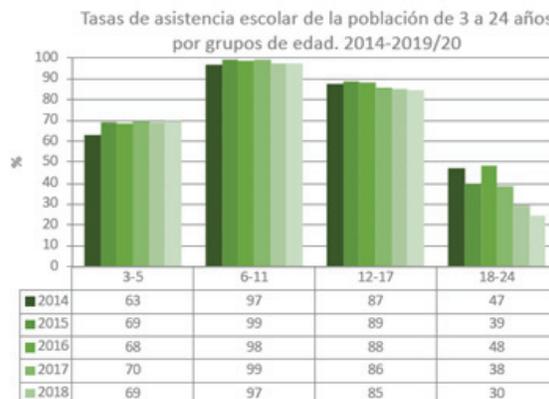
Inmerso en lo en el subsistema ideológico podemos complementar con la opinión de Cantú-Martínez (2013)

(...) los valores de nuestra sociedad y de la responsabilidad social que incumbe a las IES, han constituido históricamente, en el sitio de cruce del ser humano, la ciencia y la sociedad, y están íntimamente relacionadas con la formación de valores para estimular el desarrollo comunitario y el mejoramiento de la calidad de vida de todo ser humano. (p. 43)

Los valores dentro de las IES y su compromiso con la sociedad definen gran parte de su resistencia ante las crisis, debido a que las IES son el reflejo de la sociedad y cuando un país está bajo crisis (como es

el caso de Venezuela), sus instituciones también se afectan, pero su compromiso social como formadora de profesionales no le permite claudicar ante las dificultades.

Con base en la Encuesta Nacional de Condiciones de Vida de la Universidad Católica Andrés Bello ENCOVI (2019-2020) las cifras de la cobertura educativa disminuyeron en relación con el año 2014, mostrando un 25% de asistencia escolar en la población de 18-20 años, este retroceso es alarmante y entre los motivos señala: “Han crecido los riesgos de exclusión educativa entre quienes no pueden mantener una asistencia regular a clases (40%) y/o registran severo rezago escolar” y “La situación de confinamiento debido al COVID-19 ayudará a profundizar las inequidades educativas. Quedarán aún más rezagados quienes tienen restricciones de acceso a las nuevas tecnologías y adolecen en el hogar del clima educativo apropiado” (p. 20).



Fuente: ENCOVI (2019-2020).

Las IES han logrado desarrollar muchas fortalezas como expone Estrada (2011) “El mundo de las organizaciones de educación superior fundamenta sus acciones en un conjunto de convicciones comportamentales y teleológicas; también en sus acciones en un conjunto de teorías con algunas componentes de tipo ideológico y emocional, que se usan para regular las relaciones entre

la persona y la otredad, y en un conjunto de finalidades hacia las cuales tienden los comportamientos configurando un porvenir corporativo, un destino institucional” (Estrada, 2011, p. 27).

El porvenir corporativo dentro de las IES y su liderazgo empático con su entorno donde se practica la otredad, ha marcado grandes rasgos de los procesos de resiliencia que ha dirigido durante la pandemia COVID- 19. Los actores en las IES son sus autoridades, profesores y empleados conscientes de su compromiso social y ejerciendo su rol en unas circunstancias socio-económicas muy complejas y adversas. Los estudiantes de las IES no son unos desconocidos para ellos, son sus aprendices, sus amigos, en algunos casos son sus sobrinos o hijos y existe un nexo de afecto que no permite dejarlos solos, ellos necesitan ser profesionales para ser individuos académicos, productivos, prósperos, el futuro del país y en esta era global “el futuro del mundo”

Esto se ha logrado gracias a los principios de la administración y organización presentes en las IES donde la institución define, clasifica y adopta decisiones relacionada a los problemas que afronta, como señala Estrada (2011):

La administración, como conciencia colectiva de la organización de educación superior, es la encargada de sostener la estructura corporativa por medio de la diferenciación de las actividades, su diseño y delimitación espaciotemporal, para que la productividad académica sea sistemática y continuada (p. 120)

Valiéndose también de las características de las organizaciones modernas que han aplicado las IES, analizando los sistemas culturales, económicos y políticos que rodean su funcionamiento en palabras de (Robbins, 2004):

“El comportamiento organizacional es el campo de estudio en que se investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de la organización

y se aplican estos conocimientos para que las organizaciones trabajen más eficazmente. En concreto, el comportamiento organizacional se enfoca en cómo mejorar la productividad, reducir el ausentismo y la rotación y aumentar la ciudadanía y la satisfacción de los empleados” (Robbins, 2004, p. 28).

El estudio organizacional en este tipo de instituciones permitirá identificar sus estructuras, su funcionamiento, sus motivaciones, sus puntos de quiebre, y a su vez identificar los elementos de la organización que le permiten superar todas las adversidades: ¿es el liderazgo?, ¿es la toma de decisión?, ¿hay la cooperación de los subordinados? como sugiere Hodge y Johnson (1970), ¿sus trabajadores se caracterizan por tener solidaridad y compromiso institucional?, ¿hay empatía con la formación de las generaciones futuras?, es necesario determinar cuáles son los elementos de resiliencia que mantienen abiertas las puertas de las Instituciones de Educación Superior (IES), y las múltiples características que describen este fenómeno.

4. Resiliencia en las instituciones de educación superior

Al analizar las diversas carencias de las IES, destaca su capacidad de resiliencia como una organización formadora de los profesionales del país, sus actores priorizan su rol con la sociedad, sus valores y su responsabilidad como institución que trabaja, para la prosecución de los estudios en las áreas de pregrado y postgrado de los individuos que en un futuro serán los docentes, abogados, médicos, bioanalistas, psicólogos, ingenieros, contadores, administradores, sociólogos, biólogos, químicos, físicos, matemáticos por nombrar algunas de las múltiples profesiones que imparten las IES en Venezuela, que estarán a cargo de los puestos de trabajo en el país o en el extranjero.

En términos de creación de condiciones de solidaridad, el sistema de valores de las organizaciones de educación superior

puede entenderse como una manera de pensar al otro, de ser sensible frente a su condición, de asumir un compromiso de vida en un entorno social y educativo, de generar prácticas creadoras de bienestar, proyectos pedagógicos articulados con una realidad circunscrita en el entorno social. (Estrada ,2011, p.17).

Una IES necesita ser creativa y reinventarse diariamente para poder sobrellevar las situaciones de incertidumbre que ocasiona la cotidianidad de su entorno complejo, sumado a las crisis que atraviese la región en la que se encuentre ubicada y

más notoriamente en este último año las restricciones ocasionadas por la emergencia sanitaria de la pandemia COVID-19.

Sus individuos deben ser entrenados para mantener una visión compartida que este dirigida al objetivo de la organización, y documentar los procesos empleados para la resolución de problemas para que sirvan de ejemplo a otras organizaciones que pueden estar sobrellevando escenarios parecidos, siendo el caso de la Educación básica, Media y Diversificada, incluso las instituciones educativas del perfil privado.

5. REFLEXIONES FINALES

Lo presentado en esta investigación permite recapacitar sobre la resiliencia organizacional en las instituciones de Educación Superior (IES), cómo se comporta este tipo de organizaciones cuando surgen momentos de enfrentarse a situaciones de incertidumbre y cambios paradigmáticos, cuáles son las características de los individuos que forman una Instituciones de Educación Superior (IES), sus valores, su capacidad de reinventarse para obtener soluciones que permitan el funcionamiento de la IES a pesar de escenarios adversos que adversan en las universidades

Entre los individuos de estas organizaciones destacan sus profesores y su alto nivel de consciencia en su rol de “formar profesionales capaces de responder eficientemente, al sector productivo y otras demandas sociales con conocimientos, técnicas, actitudes, destrezas, etc., que permitan elevar la calidad de la producción de bienes y servicios y, el bienestar general de la sociedad, mediante la utilización racional de la diversidad de recursos” Cortez (2007), sin duda alguna la actuación de los docentes es la que garantiza el proceso de enseñanza -aprendizaje, aunque las autoridades dentro de una institución y sus empleados estén comprometidos con el proceso o prosecución de los estudios, los docentes son los que determinan el éxito dentro de las IES, su decisión de seguir adelante es la que hace la diferencia ya que los procesos administrativos no se relacionan con el estudiante ni le forman académicamente.

En relación con lo expuesto en el párrafo anterior, es notorio que ninguna organización puede manejarse aisladamente, todos sus integrantes deben estar alineados, las autoridades, los empleados, los docentes y estudiantes son los integrantes de las IES, sin embargo en la dinámica de la Educación hay dos actores indispensables: “los docentes y los estudiantes”, por eso no solo los docentes deben ser resilientes también los estudiantes necesitan esta destreza y la información presentada por la encuesta ENCOVI nos muestra que los estudiantes están fuertemente afectados por la situación actual .

Pero ellos quieren ser profesionales, han trabajado mucho durante años para culminar sus estudios es por eso que a pesar de sus carencias, ellos con la ayuda de familiares y amigos, no se detienen trabajan en el logro de sus objetivos para cerrar su ciclo académico, es allí que prevalece la afirmación de Blanco (2021):

El dominio del instinto, la habilidad de adaptación y solución de problemas, el manejo

de las emociones y sensaciones, confiar en las percepciones y voces interiores, hacer asociaciones y comprender que la inteligencia sinónimo de conocimiento constituyen como afirmó Sócrates la esencia de la virtud son las” herramientas que permitirán lograr organizaciones exitosas, pero además humanas, que pueden aprender, desaprender y reaprender para adaptarse y continuar en el tiempo. (p. 27).

Sin embargo, no todo es favorable, no todo es color de rosa, hay muchos actores resilientes y ganados a la idea de la educación en modalidad virtual para continuar sus estudios de pregrado y postgrado, pero durante la pandemia COVID-19 hay variables que están sobrellevando sus capacidades de respuesta entre ellas encontramos:

7. La salud de ellos mismos y sus familiares (muchos han sido contagiados incluso fallecido)
8. La conectividad reducida o nula de las zonas donde habitan.
9. Los costos de los servicios de telecomunicaciones.
10. Los bajos ingresos económicos de los grupos familiares.
11. La continuidad del servicio eléctrico.

Estas adversidades que afectan el quehacer diario social, es una realidad venezolana hay un deterioro socio-económico progresivo en la forma de vida, se sortean estas situaciones y los individuos resilientes siguen cumpliendo sus responsabilidades dentro de la organización, con la esperanza de la mejora de estos escenarios pues la pandemia COVID-19 es mundial y todos los países están atravesando momentos parecidos solo que cada país los afronta según su idiosincrasia y políticas de estado.

Todo lo descrito anteriormente va de la mano con el compromiso de los actores de las IES, desde la posición de Estrada (2011) el compromiso no es sólo de las universidades, sino además de educadores comprometidos, con la creencia firme de que la solidaridad es el camino que genera el verdadero cambio social que tanto se necesita; educadores conscientes de que es en las escuelas y universidades en donde se está edificando el futuro de las naciones. (Estrada, 2011, p. 25).

Estrada y Blanco en sus afirmaciones nos reflejan la realidad de las organizaciones resilientes denominadas IES, son los educadores con habilidad de adaptación, comprometidos y conscientes de su rol como forjadores del futuro los que logren enfrentar y superar las dificultades, reinventarse y transformarse ante las diversas situaciones adversas que puedan suceder en su entorno para fortalecer la organización a la que pertenecen.

A su vez, debe prevalecer el propósito de asumir a las nuevas tecnologías de información como plataforma que ofrece una solución al distanciamiento social ante la pandemia COVID -19, ya que permite resolver con eficacia la situación tan diferente a las que se está acostumbrado dentro de las IES, se requiere sensibilizar a los participantes del proceso y principalmente orientarlos para que no se sientan abatidos ante los cambios paradigmáticos que generan las virtualización, acompañándolos y siendo una solución ante esta realidad que lamentablemente vivimos los seres humanos en esta era.

Esta resiliencia en las IES, debe ser dirigida a todos sus actores (Profesores, estudiantes, empleados y autoridades) y será la clave para superar los efectos colaterales de la pandemia COVID-19 donde la verdadera ganancia es seguir con vida, ante una enfermedad impredecible, que genera cambios constantes y profundos en la sociedad.

Un aporte final de estas reflexiones es “realizar un estudio organizacional dentro de las IES”, analizar sus casos de éxito (ya que no todas estas instituciones han logrado tener prosecución en sus procesos) durante la Pandemia COVID-19, documentar el funcionamiento de su figura administrativa, los cambios organizacionales internos en sus facultades, la

manera de resolver los problemas, las transformaciones en sus procesos, los efectos de estos cambios en sus individuos (sociales, culturales, psicológicos), para promover los resultados más satisfactorios obtenidos a nivel nacional y dar origen a nuevos trabajos en el campo de los estudios organizacionales que fortalezcan este importante campo de investigación en Venezuela y América Latina.

***** En memoria Profa Hidramelys Castillo(+) y*****
*****Prof Frank Eliú López(+) *****

6. REFERENCIAS

- American Heart Association (2016) Resilience in the workplace, an evidence review and implication for practices. Recuperado en: https://ceoroundtable.heart.org/wpcontent/uploads/2018/05/ucm_496856.pdf
- Anzaldo, B. (enero-marzo, 1989) Estructura y Organización Académico-Administrativa de las Instituciones de Educación Superior Revista de la Educación Superior, 69 (18). Recuperado en: http://publicaciones.anuies.mx/pdfs/revista/Revista69_S2A3ES.pdf
- Aula Abierta (2019) La crisis de derechos humanos que vive Venezuela afecta la educación universitaria. Recuperado en <https://www.amnistia.org/ve/blog/2019/08/11390/educacion-universitaria-afectada-por-la-crisis-en-venezuela>
- Barba A(2019) Conferencia Administración, Teoría de la organización y estudios organizacionales. Tres campos de conocimiento, tres identidades. Revista gestión y estrategia, Núm. 44 Julio-diciembre-
- Blanco, L. (enero-junio, 2021) Gestión del conocimiento en las organizaciones inteligentes. La concurrencia de la tríada: instinto, inteligencia e intuición. Revista Sapienza Organizacional, 8 (15), 74-86. Recuperado en: <http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/sapienza/article/viewFile/17037/21921928178>
- Cantú-Martínez, P. (septiembre-diciembre, 2013). Las instituciones de educación superior y la responsabilidad social en el marco de la sustentabilidad. Revista Electrónica Educare, 17 (3), 41-55. Recuperado en: <https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/EDUCARE/article/view/5239/5447>
- Cortez (2007) El nuevo rol del docente universitario <https://www.redalyc.org/pdf/3214/321428098010.pdf>
- ENCOVI (2019-2020) Encuesta Nacional de Condiciones de Vida. Instituto de investigaciones económicas y sociales (IIES) Universidad Católica Andrés Bello
- Estrada, J. (2011). Las organizaciones de educación superior y la importancia de su proyección social en el ámbito de sus áreas de influencia grupo de investigación desarrollo organizacional. Recuperado en: <https://www.fumc.edu.co/documentos/elibros/Las%20organizaciones%20de%20educacion%20superior%20y%20la%20importancia%20de%20su%20proyeccion%20social%20en%20el%20ambito%20de%20sus%20areas%20de%20influencia.pdf>
- FIDEC-FUNCEI (2020) BOLETÍN EPIDEMIOLÓGICO Pandemia de COVID-19 (datos al 19

de marzo de 2020) COVID-19: preguntas frecuentes. 95. Recuperado de: <https://www.paho.org>

Fundación Factor Humà (2010). Unidad de conocimiento: La resiliencia en las organizaciones. Recuperado en: www.factorhuma.org.

Gutiérrez, R., Marlene, E., Villafuerte U., e Isaa J. (2019), Aproximación teórica a la resiliencia en las organizaciones financieras. Revista de Ciencias Sociales (Ve), XXV (2). Recuperado en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28059953009>

Hodge Billy y Johnson Herbert (1970) "Administración y Organización," Biblioteca de Ciencias Económicas, traducción de Aníbal Carlos Leal, deposito número 11.723, impreso en Buenos Aires Argentina

Ibarra , A. (2012), Conferencia La relación entre las políticas públicas y el análisis, FLACSO México. Recuperado en:

López, H. (enero-abril, 2000) La crisis de las Universidades. Actual, (42),133-154. Recuperado en: <http://www.saber.ula.ve/bitstream/handle/123456789/16246/capt1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Medina, C (enero-junio, 2012) La resiliencia y su empleo en las organizaciones. Gestión de Estrategias, 41, 29-39. Recuperado en: <http://zaloamati.azc.uam.mx/bitstream/handle/11191/2968/la-resiliencia-y-su-empleo-en-las-organizaciones.pdf?sequence=1>

Robbins, S. (2004). Comportamiento organizacional. México DF: Pearson Educación.

Sánchez, B., Z. Villegas, y G. Franco (2019) Plan de emergencia académica ante pandemia COVID-19 en la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Carabobo. Revista Ciencias de la Educación, 30 (1),1197-1211. Recuperado en: <http://servicio.bc.uc.edu.ve/educacion/revista/56e/art17.pdf>