

---

# RESILIENCIA ORGANIZACIONAL EN LA UNIVERSIDAD: UNA MIRADA REFLEXIVA ANTE EL COVID -19

---

## **Díaz R., Annelin C**

Profesora Agregado a Dedicación Exclusiva de la Universidad de Carabobo. Actualmente ejerciendo el Cargo de Coordinador de Extensión Escuela de Relaciones Industriales de la Universidad de Carabobo, Campus La Morita. Candidata a Doctor en Ciencias Administrativas y Gerenciales (Universidad de Carabobo, Venezuela). Licenciada en Relaciones Industriales egresada de la Universidad de Carabobo (U.C), Venezuela, M. Sc. en Administración de Personal Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada (UNEFA), Venezuela, M.Sc. en Gerencia Empresarial Universidad Fermín Toro (UFT), Venezuela.  
**E-mail:** nilenna16@gmail.com.  
**ORCID:** <https://orcid.org/0000000153588766>

## **Hernández L., Alexander J**

Candidato a Doctor en Ciencias Administrativas y Gerenciales (Universidad de Carabobo, Venezuela) Licenciado en Contaduría Pública (Universidad de Carabobo (U.C.), Venezuela); M.Sc. en Ciencias mención Orientación de la Conducta (Centro de Investigaciones Psicológicas, Psiquiátricas y Sexológicas de Venezuela, Venezuela)  
**E-mail:** alexzhz@gmail.com.  
**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-9667-9000>

**Recibido:** 21-06-2021

**Revisado:** 21-07-2021

**Aceptado:** 01-09-2021

## RESUMEN

Hoy más que nunca resulta necesario comprender la implicación que el concepto de resiliencia tiene en el sector universitario, debido a que éste se enfrenta en la actualidad al gran desafío de garantizar una educación de calidad, bajo una pandemia causada por el COVID-19. El propósito de este artículo es profundizar y reflexionar sobre algunos significados teóricos y pragmáticos, del concepto de resiliencia, con una mirada comprensiva desde los estudios Organizacionales, a través de un análisis documental y descriptivo, destacando los pilares fundamentales de la resiliencia organizacional en el contexto universitario, las formas de enfrentar situaciones adversas (COVID19) y el cómo seguir adelante. Se apoya en una revisión teórica y conceptual de bibliografía y artículos relacionados con el tema, que ofrezcan una óptica general de aportes con base en un marco referencial sobre el tópico objeto de estudio.

**Palabras clave:** Resiliencia Organizacional, Universidad, COVID-19

## ORGANIZATIONAL RESILIENCE IN THE UNIVERSITY: A REFLECTIVE LOOK AT COVID-19

### ABSTRACT

*Today more than ever it is necessary to understand the implication that the concept of resilience has in the university sector, since it is currently facing the great challenge of guaranteeing quality education, under a pandemic caused by COVID-19. The purpose of this article is to deepen and reflect on some theoretical and pragmatic meanings of the concept of resilience, with a comprehensive look from Organizational studies; Through a documentary and descriptive analysis, highlighting the fundamental pillars of organizational resilience in the university context, the ways to face adverse situations (COVID19) and how to move forward. It is supported by a theoretical and conceptual review of bibliography and articles related to the subject, which offer a general perspective of contributions based on a referential framework on the topic under study.*

**Keywords:** *Organizational Resilience, University, COVID-19.*

## 1. INTRODUCCION

La necesidad de superar las situaciones complicadas llevan a los seres humanos a tomar decisiones, estas decisiones viene a formar parte de una solución o de una renuncia, en cuanto a que cada persona tiene la libertad de elegir entre la rendición o levantarse al caer, de esta última acción, surge uno de los conceptos claves de esta investigación, la resiliencia, término que de acuerdo con el *Diccionario de la Real Academia Española* proviene del latín *resilio* que significa “volver a entrar saltando o saltar hacia arriba, curiosamente también tiene la acepción de apartarse, desviarse y esquivar” (Real Academia Española, 2001). No obstante, en otras investigaciones académicas han establecido que la resiliencia, proviene del término latín *resilium* “que significa volver atrás, volver de un salto, volver al estado inicial, rebotar” (Villalba, 2003). Aunque el origen del concepto difiere un poco, se puede observar claramente que los significados son similares, haciendo de este un término explicable desde diferentes enfoques y adaptable a muchas prácticas.

Una vez descrito el origen etimológico de la palabra resiliencia, se hace presente un nuevo problema, ubicar un concepto claro, esto se debe a que todavía no se ha logrado consolidar un significado único. Sin embargo, diferentes autores han coincidido que hacer referencia a este concepto, es traer a colación factores como: la adversidad, el riesgo, el afrontamiento y la recuperación. Grandes académicos defienden la posición de Bartelt (1996), expuesta en su libro (como cita Becoña, 2006) donde considera que la resiliencia es un término “difícil de apresar, así como de especificar empíricamente y muy relacionado con medidas de éxito y fracaso situacional”.

Lo anterior se convierte entonces en el principal propósito para la elaboración de este artículo. Varios conceptos han sido relacionados con la resiliencia, pero existe uno en particular que puede ser desarrollado paralelamente, debido a su gran similitud; la supervivencia, según Tarter y Vanyukov (1999) (*Ob ci* 2006, p.127) es la capacidad que tiene un individuo en superar

las dificultades ante una vida adversa y muy complicada ante la que sale exitosamente adelante.

Actualmente el sector universitario está viviendo uno de los momentos más difíciles en virtud de la suspensión de las actividades académicas presenciales, desde el mes de marzo de 2020, por motivo de la cuarentena, relativa a la pandemia del COVID-19. El reto de este artículo es generar una interpretación a la situación de contingencia actual que atraviesa la universidad tradicional, desde la suspensión de clases presenciales, actividades de investigación, docencia y extensión, así como la disrupción causada por lo que llaman la nueva normalidad, a partir de la aparición de la pandemia en 2020.

Según las estimaciones realizadas por la UNESCO (2020), más de mil quinientos (1.500) millones de estudiantes de ciento sesenta y cinco (165) países no pueden asistir a los centros de enseñanza debido a la COVID-19, lo que ha llevado a la comunidad educativa a nivel mundial a explorar modelos de enseñanza aprendizaje, a distancia y en línea, hecho que ha traído consecuencias, centradas en el acceso a los recursos tecnológicos y las comunicaciones tanto de estudiantes como docentes.

El artículo está dividido en seis partes: en la primera se expone la aproximación conceptual de la Resiliencia; en la segunda parte, el abordaje epistémico, desde las teorías de la Organización; en la tercera parte se desarrolla la Universidad y la Pandemia: apostando a la Resiliencia organizacional; en la cuarta parte se trata de los inconvenientes de los actores: Docentes y Estudiantes, en la quinta se plantea los Pilares de la resiliencia organizacional para afrontar adversidades del COVID19. Por último, se presentan de manera sucinta las consideraciones finales.

### 1. La resiliencia: Una aproximación conceptual

Muchos estudiosos señalan que la resiliencia es un tema de aparición reciente, sin embargo, esta cualidad ha existido

desde siempre en todas partes del mundo, y prueba de ello, se puede encontrar en biografías de personajes históricos como: Jesús de Nazaret (Belén de Judea), Simón Bolívar (Venezuela), Martin Luther King (Estados Unidos de América), Nelson Mandela (Sudáfrica), entre otros, quienes superaron los obstáculos en sus respectivas épocas después de sufrir reveses, y salieron fortalecidos de estas experiencias.

Todo señalaba el descubrimiento de un elemento de soporte que apuntaba a la capacidad de los seres humanos de sobrepasar los límites de la auto reconstrucción, basado en el impulso que toman una vez que han tocado fondo y que, en muchos casos, han tomado la experiencia como un aprendizaje para luego aprovecharlo como oportunidad o fortaleza.

El primer autor que empleó este término fue John Bowlby, el creador de la teoría del apego, pero fue Boris Cyrulnik, psiquiatra, neurólogo, psicoanalista y etólogo, el que dio a conocer el concepto de resiliencia en el campo de la psicología en su bestseller “Los patitos feos” Cyrulnik (2010) la resiliencia es la capacidad de tener éxito de modo aceptable para la sociedad a pesar de un estrés o de una adversidad que implica normalmente un grave riesgo de resultados negativos.

Desde la incorporación del término resiliencia a las ciencias sociales, numerosos autores han elaborado conceptos, características y componentes, y hasta la fecha, no los han unificado, esto debido a la amplitud del tema, atribuible al universo de posibilidades que implica estudiar a los seres humanos, más aún con una habilidad o característica implícita de la personalidad, con arraigo cognitivo.

De acuerdo con Vanistendael (2003) la resiliencia es la capacidad de una persona o de un sistema social para desarrollarse y crecer en presencia de grandes dificultades. Esta capacidad tiene varios componentes:

- Protegerse y defenderse
- Resistir - construir
- Proyectarse en el tiempo

Visto desde esta perspectiva, el elemento que promueve la capacidad de adaptación no es generalizable, va a depender de un nivel de inspiración en el que se alcanza un estado de reflexión profunda, donde se produce una descomposición de la situación que se atraviesa en un determinado momento, y se realiza un abordaje y canalización de las reacciones de sí mismo, con carga positiva promoviendo la adaptación con fuerza de superación, tomando este evento para fortalecerse y enriquecer su experiencia personal. Autores como García-Vesga y Domínguez (2013), establecen las definiciones sobre resiliencia en cuatro supuestos:

- a) Las que relacionan resiliencia con la adaptabilidad. Consideran a la resiliencia como una adaptación positiva que supera las exposiciones de riesgo o la vulnerabilidad (Garmezy, 1990; Luthar y Zingler, 1991; Masten, 2001; Masten, Best y Garmezy, 1990; Rutter, 1987, 1990; Werner y Smith, 2001).
- b) Aquellas que integran el concepto de habilidad y/o capacidad. Consideran la resiliencia como una capacidad o habilidad para afrontar exitosamente las adversidades (Bonanno, 2004; Cyrulnik, 2003; Grotberg, 1995; Herman, Borden, Schultz y Brooks, 2010; Lee y Cranford, 2008; Richardson, 2002).
- c) Ponen más énfasis en la relación de factores externos e internos. Consideran que los factores externos e internos se encuentran en constante interacción (Agaibi y Wilson, 2005; Rutter y Rutter, 1992; Suárez y Melillo, 1995).
- d) Aquellas que entienden la resiliencia como adaptación y proceso. Consideran que la resiliencia es el producto de una interrelación de factores que se activan como un proceso dinámico (Infante, 2008; Leipold & Greve, 2009; Luthar y Cushing, 1999; Osborn, 1993).

En el mismo orden de ideas, Luthar y Cushing (1999, p. 543) definen la Resiliencia como “un proceso dinámico que tiene como resultado la adaptación positiva en contextos

de gran adversidad.” Esta definición distingue tres componentes esenciales que deben estar presentes en el concepto de Resiliencia:

- La noción de adversidad o amenaza al desarrollo humano,
- La adaptación positiva de la adversidad,
- El proceso que considera la dinámica entre mecanismos emocionales, cognitivos y socioculturales

Por otro lado, Cabanyes (2010) señala que algunos autores distinguen tres grandes aspectos dentro del concepto resiliencia: 1. capacidad de obtener resultados positivos en situaciones de alto riesgo; 2. funciones

competentes en situaciones de estrés agudo o crónico, y 3. capacidad de recuperarse del trauma.

De todo lo anterior, a modo de síntesis, se puede afirmar que en la diversidad de ópticas desde donde se originan diferentes matices sobre la resiliencia, el factor de convergencia es sin duda, el desarrollo de habilidad adaptativa ante situaciones adversas, que permite al individuo, tomar conciencia de la situación y adoptar una actitud favorable, en lo cognitivo, en lo afectivo y en lo conductual, que se traduce en un aprendizaje significativo para la vida.

**Imagen 1. La Resiliencia**



Fuente: Elaboración propia (Adaptado de elementos de la resiliencia) 2021.

## 2. Abordaje epistémico desde las teorías de la organización

El contar con una teoría de referencia en los estudios de la resiliencia, podría proporcionar información valiosa sobre cómo las organizaciones, así como las personas y los grupos que las componen, logran alcanzar resultados deseables en medio de la adversidad, la tensión y los obstáculos a la adaptación o desarrollo.

Por lo cual daremos inicio a este abordaje

con el enfoque humanístico de la teoría de las relaciones humanas, que promueve una revolución conceptual ya que, si antes el énfasis se hacía en la tarea, ahora se hace en las personas que trabajan o participan en las organizaciones. La teoría de las relaciones humanas es una rama de la Psicología del trabajo, desarrollada por Elton Mayo, indica que la parte más destacada de una organización es la humana. Esta teoría acentúa la calidad del individuo y, de las relaciones sociales en la vida de la organización. Ahora bien, la

organización informal espontánea era un factor importante de desempeño y eficacia; sin embargo, en ocasiones pueden existir algunos obstáculos que impiden las buenas relaciones y cuando esto ocurre, surge la frustración, que no permite liberar la tensión y mantiene el estado de desequilibrio, por lo cual se requeriría de la resiliencia, la cual, de acuerdo a Suniya Luthar, (2006) se define como una adaptación positiva pese a la adversidad.

Dentro de los cambios graduales de las teorías de la organización, surgieron muchos razonamientos que permitieron un abordaje más amplio desde una perspectiva explicativa descriptiva, entre las que se puede mencionar, a la teoría de la contingencia, donde todo es relativo y contingente, depende de las condiciones del contexto ambiental, en el cual las organizaciones viven y operan.

En consecuencia, el ambiente que las rodea es complejo, sobre todo en el momento actual, donde la humanidad atraviesa una situación inédita, como es la contingencia de la pandemia del COVID-19, existen obstáculos y desafíos que han complicado los procesos sobre todo en el sector universitario.

### **3. La universidad y la pandemia: apostando a la resiliencia organizacional**

El fenómeno que sobresale en los últimos tiempos, es un virus conocido como Coronavirus SARS-CoV-2 y, la enfermedad que causa se denomina COVID-19, altamente contagiosa y en algunos casos mortal. La pandemia ha afectado las actividades como eran conocidas hasta principios del 2020, marcando una línea gruesa que divide en un antes y un después, ya nada de lo que era es ahora, y tal vez no será como antes, por lo que el futuro se torna incierto para todos.

Esta difícil situación, supone un mecanismo de adaptación de las personas y de las organizaciones, teniendo como norte, generar cambios que permitan superar la tensión y los riesgos que trae consigo la pandemia. El mayor factor de transformación

en una institución generalmente no viene determinado por sus recursos económicos, más bien se encuentra directamente ligado con las personas, este interés de estudiar a las personas, conduce a que el abordaje se realice desde una nueva perspectiva, como lo son los estudios organizacionales (EO).

Gonzáles (2014) sostiene que: “Desde los EO no se busca la mejor manera de hacer las cosas, sino que se afirmará que existen múltiples formas de hacer las cosas”, de allí se desprende que el rumbo debe estar orientado hacia la comprensión del conocimiento y la reflexión que cada organización realice de su propia realidad desde lo específico.

A nivel de la organización, si las situaciones adversas son vistas desde la negatividad y se consideran amenazas, producirán consecuencias negativas y estrés, ahora bien, si las situaciones adversas se consideran una oportunidad para la mejora, estas abrirán nuevos caminos hacia el aprendizaje y la evolución.

Siendo las cosas así, se hace imperante la necesidad de abordar lo relativo a la resiliencia organizacional, bajo el supuesto de que esta guarda estrecha relación con la teoría de aprendizaje organizacional lo que para Kuchinke, (1995, p.308) es “un mecanismo fundamental por el cual las organizaciones, como sistemas abiertos, interactúan con su entorno, procesan información, y se adaptan a las cambiantes condiciones externas e internas”.

Cabe destacar, que la resiliencia organizacional ha sido estudiada desde hace más de tres décadas, Wildavsky (1988) señala que: la resiliencia organizacional es una capacidad dinámica de adaptabilidad de la organización que crece y se desarrolla con el tiempo, por su parte Diamond (1996) la define como la capacidad del sistema social de responder a los cambios, poco más tarde Lengnick-Hall y Beck (2003) afirman que es una mezcla compleja de comportamientos, perspectivas e interacciones que pueden ser desarrolladas, medidas y dirigidas.

El tema de la resiliencia organizacional no



es tarea sencilla, en un contexto desfavorable, la mayor ventaja que pueden desarrollar las organizaciones es su capacidad para reinventar su modelo de gestión antes de que las circunstancias las obliguen, como un viejo y conocido refrán: “más vale prevenir que lamentar”.

Por su parte, Meneghel, Salanova y Martínez (2013) señalan que las organizaciones saludables y resilientes se caracterizan por tener puestos de trabajo saludables que promueven el bienestar y el compromiso con el trabajo por parte de los empleados. Es decir, tratan de optimizar la salud de éstos y no sólo centran sus esfuerzos en disminuir el malestar de los empleados y sus equipos de trabajo.

En este mismo sentido, se tiene que una organización resiliente es aquella capaz de tomar rápidamente ventaja y de anticiparse a las oportunidades o amenazas; las oportunidades son explotadas porque la organización está alerta y orientada a la acción y, en lugar de hacer frente a las oportunidades a través de análisis y observaciones, actúa (Salanova, 2009), esta versatilidad orientada a la acción se convierte entonces en su principal herramienta de gestión positiva.

Desde la perspectiva de los EO, la organización es un entretejido de situaciones diversas que, lejos de buscar un común denominador a manera de cierta universalización, presentan aspectos particulares de cada organización, circunscrita por una historia y un tiempo específico, es allí como los actores dentro de las universidades toman un papel protagónico, que va desde la influencia de los docentes apalancada en la forma de hacer las cosas, integrando su actitud y comportamiento, la creatividad al momento de dirigir contenido, actividades, evaluaciones, sus relaciones intra e interinstitucionales, hasta su interacción con sus alumnos.

En esta búsqueda de incorporar la resiliencia organizacional como fortaleza para superar las adversidades, Salanova, Llorens, Cifre y Martínez (2012) proponen un Modelo de Organizaciones saludables y resilientes al que denominan “El modelo HERO” (por sus siglas en inglés: *Healthy and Resilient Organizations*), la propuesta es un modelo heurístico integrado que describe el funcionamiento de las organizaciones saludables y resilientes, donde definen las HERO, como aquellas organizaciones que realizan esfuerzos sistemáticos, planificados y proactivos en pro de la mejora de los

Imagen 2. El Modelo HERO



Fuente: Salanova, Llorens, Cifre y Martínez (2012)

procesos y los resultados de sus empleados, equipos y de la organización misma, basados en la resiliencia como elemento de ajuste permanente y positivo en condiciones desafiantes, que permiten su recuperación en situaciones difíciles y manteniendo un buen nivel de actividad y buenos resultados pese a que están atravesando un contexto perturbador.

El modelo HERO está compuesto por tres elementos cuyo desarrollo de manera sistemática e interactiva, determinan el éxito saludable y resiliente de la organización: (1) recursos y prácticas organizacionales para estructurar y gestionar los procesos de trabajo (p. ej., autonomía, etc.) que influirían en el desarrollo de (2) empleados/equipos saludables que muestran elevados niveles de bienestar (p. ej., resiliencia, etc.) y que en conjunto generarán (3) resultados organizacionales saludables (p. ej., desempeño in- y extra- rol, entre otros).

De acuerdo con este modelo, la resiliencia impregna de importancia a todos los niveles de la organización desde lo individual a lo colectivo, formando individuos aptos, y estos a su vez conforman equipos ágiles, que muestran habilidad en el manejo de las emociones, poseen confianza en sí mismos y en la organización e interactúan en armonía a favor del desarrollo de una organización que con base a lo anterior, es resiliente en entornos adversos.

#### 4. Inconvenientes de los actores: Docentes y estudiantes

Si bien es cierto, la pandemia tomó por sorpresa a todos los actores del sistema educativo; nadie estaba preparado para que dé un momento a otro se produjera un confinamiento producto de la emergencia sanitaria generada por el COVID 19, provocando un pase forzoso de la educación tradicional a la que se estaba acostumbrado, a un obligatorio uso de las tecnologías de información y comunicación (TIC). Esta situación plantea una serie de desafíos, tanto para los docentes como para los estudiantes, entre ellos se pueden mencionar:

- Carencia de los dispositivos tecnológicos adecuados para realizar encuentros sincrónicos y asincrónicos: Teléfonos inteligentes, *tablets*, computadores, cámaras web, micrófonos, audífonos, etc.
- Falta de información relativa a estrategias basadas en los entornos virtuales de aprendizaje (EVA).
- Dificultad de adaptación al trabajo online, a distancia o tele trabajo
- Fallas de energía eléctrica y en el acceso a internet.
- Falta de comunicación entre los actores involucrados en el proceso enseñanza aprendizaje: Docentes, autoridades, empleados y estudiantes.

La principal prioridad de las universidades ha sido proteger la salud y la seguridad de sus estudiantes, docentes y personal. Para garantizarlas han suspendido todo tipo de actividad presencial a través de resoluciones emitidas en los Consejos Universitarios. Al mismo tiempo, la docencia se ha adaptado a los nuevos modos de enseñanza a distancia en un tiempo récord. Nuestras universidades han demostrado, por lo general, un grado de solidaridad, resiliencia y creatividad nunca antes visto.

#### 5. Pilares fundamentales de la resiliencia organizacional: Afrontar situaciones adversas por el COVID-19

Desde el enfoque pragmático, existe el interés del control de la pandemia del COVID-9 en un futuro incierto, por lo cual las Universidades deberán asumir lo que está ocurriendo actualmente como un aviso para formular estrategias administrativas, aplicar nuevas formas de gestión e internalizar los principios de la resiliencia organizacional, para conseguir la eficacia, igualdad, equidad y pertinencia social basados en primer lugar en la evaluación constante de sus procesos académicos- administrativos y de la relación y el vínculo intra e interinstitucional, con la participación, compromiso y responsabilidad de sus integrantes.

Al respecto el Instituto Internacional para la Educación Superior de América Latina y el Caribe. IESALC-UNESCO (2020)

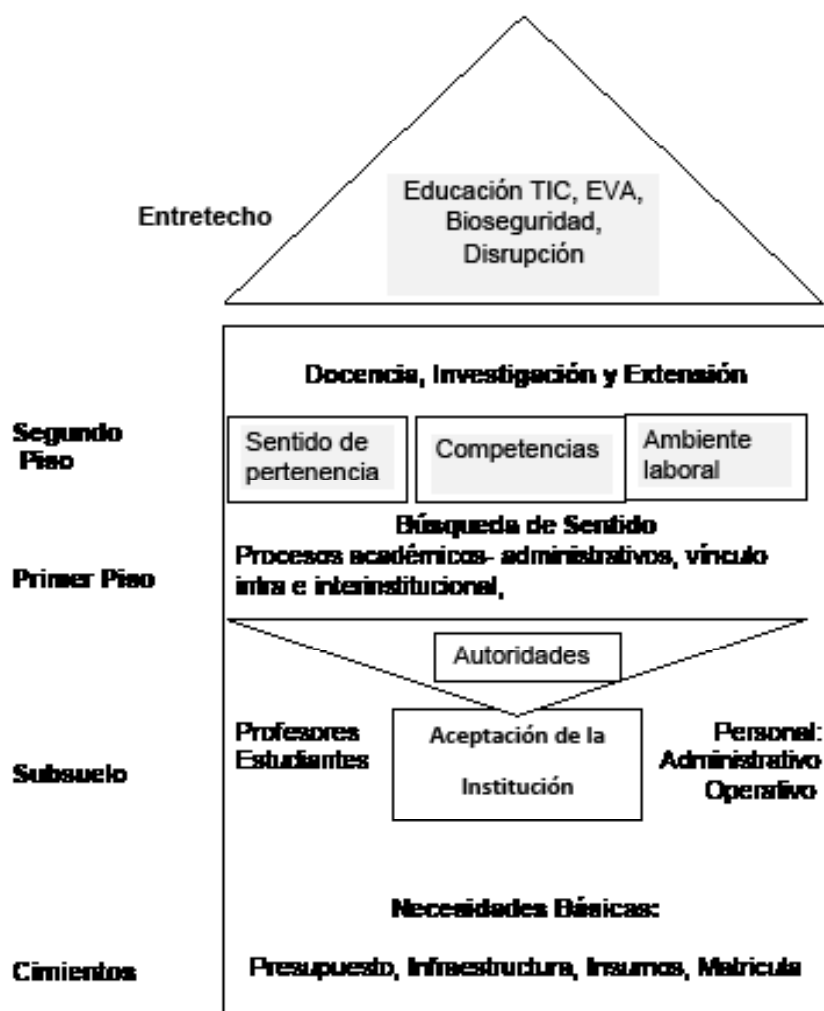


señala que “Los Gobiernos e Instituciones de Educación Superior deberían generar mecanismos de concertación que permitan avanzar conjuntamente en la generación de mayor capacidad de resiliencia del sector de la educación superior (Universidades) ante futuras crisis, cualquiera que sea su naturaleza” (p. 11).

Ahora bien, para lograr las respuestas más acertadas ante las adversidades ocasionadas por el COVID19, en un escenario que no ha sido parte de proyección

alguna para las universidades, es relevante saber qué tan resilientes son las mismas. Una de las herramientas de resiliencia organizacional más utilizadas para este tipo de labor (conocerse) es la desarrollada por Vanistendael (2003) un modelo al cual denominó la casita de la resiliencia, en el cual representa y define los pilares de la resiliencia en cinco niveles: cimientos (necesidades básicas), subsuelo (aceptación de la institución), primer piso (Búsqueda de sentido), segundo piso (Procesos y entorno) y entretecho (nuevas tendencias y retos)

Imagen 3. Casita de Vanistendael



Fuente: Elaboración propia (Adaptado de Pilares de la resiliencia) 2021.

Estructura modificada de la Casita de Vanistendale, adaptada a afrontar situaciones adversas al COVID19.

- **Cimientos:** hacen referencia aquellos elementos básicos que requieren las universidades para subsistir, en la actualidad tienen que enfrentar una serie de retos como son entre otros, la dificultad de financiamiento, y de Presupuesto, así como el desconocimiento acerca de la futura matrícula estudiantil.
- **Subsuelo:** Establece la relación entre los miembros de la comunidad universitaria y la capacidad de respuesta ante sus necesidades. Para los estudiantes la paralización de las actividades presenciales les afecta no solamente en la consecución de los estudios, sino en los costos financieros, movilidad académica, el personal docente se enfrentan a la no renovación de sus contratos, además de las exigencias para dictar sus clases de manera virtual, en un espacio digital deficiente. Igual incertidumbre tienen el personal administrativo y de servicio en cuanto a la prosecución de las actividades normales y de la contratación laboral.
- **Primer Piso:** Tiene que ver con la misión y visión de las universidades, centrada en los procesos administrativos y académicos requiere urgentemente su transformación a corto, mediano y largo plazo que impliquen sobrellevar sus misiones fundacionales ante una nueva realidad social y económica, que se impone en el futuro próximo
- **Segundo Piso:** Promueve un análisis interno de las funciones primordiales: Docencia, Investigación y Extensión, para ello la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura UNESCO y el Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe IESALC (2020) propone entrenamiento de personal, en desarrollo de habilidades digitales, de emprendimiento y tecnología,

readecuación de los calendarios académicos, convocatoria para la formulación de proyectos de investigación para responder a la pandemia, habilitación de un centro de llamadas para brindar ayuda emocional. Todo ello con el fin de fortalecer el sentido de pertenencia a través del desarrollo de competencias, que minimicen los procesos de emigración de personal.

- **Entretecho:** El objetivo es estar abierto a las nuevas tendencias y los nuevos escenarios. Se necesitan de universidades con resiliencia organizacional, que es la capacidad que tiene toda institución para dar respuestas a corto, mediano y largo plazo y que ante las adversidades se fortalezca. La resiliencia organizacional es indispensable para que las universidades prosperen ante esta pandemia, a lo cual Mendoza (2020) indica que la resiliencia organizacional se manifiesta en la forma de ajustes positivos (adaptación) bajo condiciones desafiantes. Su adaptación al uso de las TIC, de Entornos Virtuales de Aprendizajes (EVA) y de la educación disruptiva, todo ello acompañado de las medidas de bioseguridad y la educación en salud.

Todo lo anteriormente expuesto coincide con lo expresado por Martínez (1999), en su estudio en una Universidad privada, el cual encontró una fuerte influencia de las categorías denominadas desarrollo estudiantil, desarrollo y necesidades del país, tecnología-productividad-competitividad, administración de empresas y mejora del sistema educativo. La autora destaca que los crecientes (en este momento la pandemia del COVID19), problemas económicos por los que atraviesan las universidades les inducen a adoptar esquemas cercanos a una administración racional; sin embargo, al incorporar la discusión acerca de la problemática cultural, apoyada en el nuevo institucionalismo sociológico, cuestiona que la toma de decisiones se base exclusivamente en dichos principios racionales dentro de los Estudios Organizacionales.

## 6. CONSIDERACIONES FINALES

Aunque el tema de este artículo puede ser tratado desde diferentes perspectivas, se espera que este sirva como inspiración a nuevas creaciones, estudio y otras formas de investigación, sin intención de realizar planteamientos definitivos y a modo de reflexión, se puede expresar que es evidente que la pandemia originada por el COVID 19 ha marcado un antes y un después en la vida de todos, que las relaciones y manera de hacer las cosas serán diferentes al menos en el mediano plazo, todo tal como era conocido ha cambiado, en mayor o menor grado, lo que ha causado impacto en las personas, en todos los aspectos, en consecuencia ha afectado a las organizaciones, y la universidad no escapa de esta realidad.

En este contexto, se coincide con los planteamientos de autores que señalan que la resiliencia puede contribuir a manejar esta situación contingente y cambio radical en las rutinas de vida y labores cotidianas, en este sentido Meneghel, Salanova y Martínez (2013) acotan que la resiliencia organizacional es el resultado de procesos que ayudan a las organizaciones a mantener los recursos de una forma suficientemente flexible, sostenible en el tiempo, almacenable, convertible y maleable como para evitar las tendencias menos adaptativas y hacer frente de manera positiva a lo inesperado, por lo que no debe ser considerado un atributo, que se posee o no se posee.

A esta fecha aunque existen numerosas investigaciones en este tema, aún queda mucho por descubrir sobre todo en el sector universitario, como por ejemplo los factores que influyen en los docentes y en la institución para adquirir la capacidad de adaptarse a condiciones desfavorables y lograr emerger con más resistencia, sería interesante considerar que la resiliencia organizacional debe ser tomada en cuenta no solo en tiempos difíciles (COVID-19), o tan complejos como el actual, por el contrario, es recomendable indagar al respecto y comenzar la preparación a título personal y organizacional, esto para actuar con antelación y estar preparados para enfrentarse a cualquier situación contingente.

A manera de invitación a generar dialéctica, se insta a los investigadores y a la comunidad universitaria a realizar las siguientes actividades:

- Gestionar las actividades desde casa, en la medida de lo posible, realizar una agenda de actividades.
- Incentivar desde la universidad actividades en línea que promuevan el apoyo emocional y psicológico, para docentes, estudiantes y otros colaboradores
- Realizar jornadas de difusión para dotar de habilidades en programas, plataformas o aplicaciones como: Zoom, Google Meet, Classroom, Moodle, Skype, WhatsApp, entre otros, que permitan dar continuidad al proceso enseñanza aprendizaje, así como la operatividad de la universidad como organización.
- Crear conciencia sobre la implementación de medidas de bioseguridad y distanciamiento social, para evitar el contagio y la propagación de virus
- Observar la contingencia producida por el COVID 19 como una experiencia que promueve la adaptación a los cambios, el aprendizaje significativo, y la diversidad de oportunidades que surgen en tiempos de crisis.
- Adoptar los principios de la resiliencia, a nivel personal y posteriormente en la universidad.

Por lo antes señalado en el 2021 la educación Universitaria estará basada en la educación a distancia mediada por herramientas tecnológicas, que permitirá el desarrollo

de nuevas habilidades y aptitudes, que fortalecerán a docentes y a estudiantes en nuevos escenarios de trabajo donde pueda desarrollarse el proceso enseñanza aprendizaje desde diferente formato sin perder la calidad, y se privilegie el aprendizaje significativo, la agilidad y adaptación a los cambios necesarios, y la flexibilidad para que sea un proceso interesante y enriquecedor para todos

## 7. REFERENCIAS

- Becoña, E. (2006). Resiliencia: Definición, Características, y Utilidad del Concepto. *Revista de psicopatología y psicología clínica*, 11(3), 125-146. <https://doi.org/10.5944/rppc.vol.11.num.3.2006.4024>
- Cabanyes, J. (2010) Resiliencia: una aproximación al concepto. *Revista de Psiquiatría y Salud Mental - Journal of Psychiatry and Mental Health*, 3 (4). <https://www.researchgate.net/publication/251719539>. doi.org/101016/j.rpsm.2010.09.003
- Cyrułnik, B. (2003). *El murmullo de los fantasmas: volver a la vida después de un trauma*. Barcelona, España: Gedisa. <https://www.casadellibro.com/libro/9788474329872/919708>
- Cyrułnik, B. (2010). *La resiliencia: estado de la cuestión. La resiliencia: resistir y rehacerse*. Barcelona, España: Gedisa. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1032099>
- Diamond, M. A. (1996). *Innovation and Diffusion of Technology. A Human Process*. Consulting. *Psychology Journal: Practice and Research*, 48(4), 221-229. <https://doi.org/10.1037/1061-4087.48.4.221>
- García-Vesga, M.C. y Domínguez, E. (2013). Desarrollo teórico de la Resiliencia y su aplicación en situaciones adversas: Una revisión analítica. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 11(1), 63-77. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77325885001>
- González, D. (2014) Los Estudios Organizacionales. Un campo de conocimiento comprensivo para el estudio de las organizaciones. *Revista Innovar*. Colombia. <https://doi.org/10.15446/innovar.v24n54.46431>
- Instituto Internacional para la Educación Superior de América Latina y el Caribe. IESALC-UNESCO (2020). COVID 19 y Educación Superior. De los efectos inmediatos al día después. Análisis de impactos, respuestas políticas y recomendaciones. <http://www.iesalc.unesco.org/wp-content/uploads/2020/05/COVID-19-ES-130520.pdf>
- Kuchinke, P. (1995). The meaning of working among professional employees in Germany, Poland and Russia. *Journal of European Industrial Training*, 33(2), 104-124. <https://www.researchgate.net/publication/242032156> DOI: 10.1108 / 03090590910939021
- Lengnick-Hall, C. A. & Beck, T. E. (2003). Beyond bouncing back: The concept of organizational resilience. Seattle, WA: *Paper presented at the National Academy of Management meetings*. <https://iranarze.ir/wp-content/uploads/2016/10/5503-English.pdf>
- Luthar, S. y Cushing, G. (1999). The construct of resilience: Implications for interventions and social policy. *Development and Psychopathology*, 26(2), 353– 372. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC1903337/>

- Luthar, Suniya S (2006). "Resilience in development: A synthesis of research across five decades. *Resiliencia en el desarrollo: un resumen de la investigación de cinco décadas*". En Cicchetti, Dante; Cohen, Donald J, eds. *Developmental psychopathology: Risk, disorder, and adaptation [Psicopatología del desarrollo: Riesgo, desorden y adaptación]* (en inglés) (Tercera edición). Hoboken, NJ, US: John Wiley & Sons Inc. 739-795. <https://www.researchgate.net/publication/232578665>. DOI: 10.1002 / 9780470939406.ch20
- Martínez, N. H. (1999), "*Crisis financiera, toma de decisiones y cultura organizacional*", en Anabella Dávila y Nora H. Martínez (coords.), *Cultura en organizaciones latinas*, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey y Siglo XXI, México, pp. ) 61-191. <https://rayo.xoc.uam.mx/index.php/Rayo/article/download/314/295/>
- Mendoza, N. (2020). Aproximación Teórica al significado del Liderazgo Resiliente en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. *Revista EDUCARE*. <https://doi.org/10.46498/reduipb.v24i1.1224>
- Meneghel, I., Salanova M. y Martínez, I, (2013) El camino de la Resiliencia Organizacional *Revista de Psicología, Ciències de l'Educació i de l'Esport*, - (2), 13-24. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4544350>
- Real Academia Española. (2001.). *Resiliencia. Diccionario de la lengua española*. Recuperado de [lema.rae.es/drae/?val=resiliencia](http://lema.rae.es/drae/?val=resiliencia)
- Salanova, M. (2009). Organizaciones saludables y desarrollo de recursos humanos. *Estudios Financieros*, 303, 179-214. [http://www.want.uji.es/wp-content/uploads/2017/03/2009\\_Salanova.pdf](http://www.want.uji.es/wp-content/uploads/2017/03/2009_Salanova.pdf)
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., & Martínez, I.M. (2012). We need a HERO! Toward a validation of the healthy and resilient organization (HERO) model. *Group & Organization Management*, 37, 785-822. DOI: 10.1177/1059601112470405 <http://gom.sagepub.com>
- Tarter, RE y Vanyukov, M. (1999). Repasando la validez del constructo de resiliencia. En *MD Glantz & JL Johnson (Eds.)*, *Investigación longitudinal en las ciencias sociales y del comportamiento. Resiliencia y desarrollo: adaptaciones positivas a la vida* (pp. 85- 100). Editores académicos de Kluwer. <https://psycnet.apa.org/record/1999-04168-003>
- UNESCO (2020). COVID-19 y educación superior: Aprender a desaprender para crear una educación para el futuro. Disponible <https://www.un.org/es/impacto-acad%C3%A9mico/covid-19-y->
- Vanistendael, S. (2003). *Cómo crecer superando los percances: Resiliencia*. BICE, Oficina Internacional Católica de la Infancia, Ginebra. <https://isbn.cloud/9789879995235>
- Vanistendael, S. (2003). *Resiliencia y Espiritualidad El Realismo de la Fe*. Ginebra, Suiza: Oficina Internacional Católica de la Infancia. [https://www.academia.edu/34719468/Vanistendael\\_S.\\_2003](https://www.academia.edu/34719468/Vanistendael_S._2003)
- illalba, C. (2003). El concepto de resiliencia individual y familiar. Aplicaciones en la Intervención Social. *Intervención Psicosocial*, 12(3), 283-299. <https://journals.copmadrid.org/pi/art/931af583573227f0220bc568c65ce104>
- Wildavsky, A. (1988). *Searching for safety*. New Brunswick, NJ: Transaction Books. <https://doi.org/10.1002/pam.4050080329>