





# La resiliencia organizacional en las universidades: un análisis desde la reflexión y crítica

## Organizational resilience in universities: an analysis from reflection and criticism

CÉSPEDES-GALLEGOS, Susana<sup>1</sup>    
Universidad Veracruzana Zona Coatzacoalcos,  
Veracruz, México

CLARA-ZAFRA, Miguel<sup>2</sup>    
Universidad Veracruzana Zona Coatzacoalcos,  
Veracruz, México

Autor correspondiente: [scsipedes@uv.mx](mailto:scsipedes@uv.mx)

IPSA Scientia, revista científica multidisciplinaria  
Vol. 9 (2024), ev9r1  
[ipsascientia@ceipid.org](mailto:ipsascientia@ceipid.org)

Recibido: 14-09-2023  
Aceptado: 01-03-2024  
En línea: 19-03-2024

URL:  
<https://www.booksandjournals.org/ojs/index.php/ipsa/article/view/v9r1>

DOI: <https://doi.org/10.62580/ipsc.2024.9.151>

### Cómo citar este artículo:

Céspedes-Gallegos, S., & Clara-Zafra, M. (2024). La resiliencia organizacional en las universidades: un análisis desde la reflexión y crítica. *IPSA Scientia, revista científica multidisciplinaria*, 9, ev9r1.  
<https://doi.org/10.62580/ipsc.2024.9.151>

### Roles de los autores:

<sup>1</sup> Conceptualización; investigación; análisis formal  
<sup>2</sup> Redacción, revisión y edición; software; supervisión

**Resumen** – El artículo que se expone, tiene como objetivo reflexionar el impacto de la resiliencia organizacional en las Instituciones de Educación Superior derivado de la pandemia COVID-19. La resiliencia es un concepto polisémico, porque puede aplicarse desde la física, las ciencias sociales, la psicología, la economía, la metalurgia, las ciencias, el arte y los fenómenos ambientales; ya que brinda la oportunidad de ser analizado desde diversos ángulos de estudio, es un concepto dinámico cuya connotación procede a la acción, en este sentido, la resiliencia organizacional en las IES es aplicable porque son entornos empresariales y organizacionales dentro de un contexto. Se realizó una revisión bibliográfica en la base de datos de Scopus y posteriormente los datos fueron procesados en el simulador VOSviewer para conocer la percepción sobre el tema de estudio. Los principales resultados estiman que la resiliencia organizacional en las IES impacta en la gestión de los recursos humanos, las capacidades cognitivas, el desarrollo de estrategias y en el shock exógeno como resultado de las economías emergentes. El principal reto de las IES es el cambio suscitado en el exterior, entre los que destacan los aspectos políticos, sociales, culturales, tecnológicos aunado a los de salud, para que, permita diseñar mejores estrategias en los planes y programas de estudio para la formación académica y profesional de alumnos resilientes, como agentes de cambio en el contexto organizacional. La resiliencia contribuye al aprendizaje del contexto y a la filosofía organizacional.

**Palabras clave:** resiliencia organizacional, IES, COVID-19, globalización, contexto.

**Abstract** – The article presented aims to reflect on the impact of organizational resilience in Higher Education Institutions derived from the COVID-19 pandemic. Resilience is a polysemous concept, because it can be applied from physics, social sciences, psychology, economics, metallurgy, sciences, art and environmental

phenomena; Since it provides the opportunity to be analyzed from various angles of study, it is a dynamic concept whose connotation proceeds to action. In this sense, organizational resilience in HEIs is applicable because they are business and organizational environments within a context. A bibliographic review was carried out in the Scopus database and the data were subsequently processed in the VOSviewer simulator to know the perception of the study topic. The main results estimate that organizational resilience in HEIs impacts the management of human resources, cognitive capabilities, the development of strategies and the

exogenous shock as a result of emerging economies. The main challenge of the HEIs is the change arising abroad, among which the political, social, cultural, technological aspects, together with health aspects, stand out, so that it allows designing better strategies in the plans and study programs for training academic and professional of resilient students, as agents of change in the organizational context. Resilience contributes to learning from the context and organizational philosophy.

**Keywords:** organizational resilience, HEI, COVID-19, globalization, context.

## Introducción

Los cambios en un mundo vulnerable y en constante transformación pueden impactar de manera favorable pero también desfavorable en las organizaciones, por lo que las competencias, habilidades y talentos de los colaboradores son necesarias para afrontar los retos del contexto actual. Los cambios son impredecibles, inciertos que vulneran las actividades y procesos de las organizaciones que pueden tener consecuencias políticas, económicas, financieras y culturales. La pandemia COVID-19, ha brindado la posibilidad a las organizaciones de innovar sus formas de trabajo, sus procesos, su gestión y sus recursos humanos, financieros, técnicos e intelectuales, en este sentido la resiliencia, es un factor que permite a las organizaciones empoderarse para fomentar la creatividad y la innovación como herramientas fundamentales para permanecer y competir en un ambiente neo globalizado.

La resiliencia es un concepto polisémico que denota la capacidad del ser humano para hacer frente a las adversidades derivadas de las circunstancias, como la pandemia COVID-19. Las IES, Instituciones de Educación Superior, han sido vulneradas y han alterado su sistema en un complejo proceso. El cambio, la adaptación y la resistencia son elementos que entran en juego durante la resiliencia, la cultura y el clima organizacional porque son ingredientes esenciales para que los colaboradores perciban el valor de la confianza y asumir la responsabilidad que la resiliencia implica. Ninguna organización e institución está exenta de afrontar y poner en práctica la resiliencia, porque las circunstancias del contexto actual son cambiantes y emergentes, en este sentido, el liderazgo transformacional de los directivos, es la llave que permite conducir la resiliencia hacia la permanencia de las organizaciones e instituciones.

## Reflexiones teóricas de resiliencia. Una conceptualización polisémica

Para el estudio de la resiliencia, es importante reconocer la diversidad de conceptos orientados a la comprensión y facilitación, en este sentido, diversos autores contrastan sus aproximaciones teóricas para reconocer la evaluación de la resiliencia desde el campo de la física, las ciencias naturales, la neurociencia, la psicología hasta las ciencias administrativas.

Para Navarro-Silva *et al.* (2017) la resiliencia puede tener diversas connotaciones con diferentes disciplinas entre las que destacan la sociología, la física, la ecología, la administración, la gestión

empresarial, las ciencias naturales, entre otras, en este sentido la resiliencia es considerada como una competencia o una posición frente al cambio. En contraste, para Sierra-Molina et al. (2019) la resiliencia es una estrategia de participación social, que forma parte de un proceso en el cual los colaboradores intervienen para vencer las dificultades existentes en la organización. Sin embargo, para Oviedo-Amaro & Marrero-Santos, (2020) la resiliencia también deriva de la física y se define como la capacidad de un objeto para retomar su forma original después de estar sujeto a una presión. Desde el punto de vista de la psicología, se define como la capacidad del ser humano para adaptarse y desarrollarse ante nuevos contextos.

Dichos autores reconocen los siguientes tipos de resiliencia: resiliencia individual; en donde la motivación y la inteligencia emocional son fundamentales en los colaboradores para garantizar bienestar en la organización. La resiliencia colectiva; deriva de las fortalezas y oportunidades que tienen los equipos de trabajo para la resolución de un problema, y la resiliencia organizacional, que consiste en la habilidad de reinventar la organización ante situaciones adversas que permitan convertirla en una ventaja competitiva.

De acuerdo con Morgan-Asch (2020) la resiliencia deriva en el desarrollo de competencias y habilidades para que las organizaciones pueden enfrentar los fenómenos de la diversidad, la desigualdad, los cambios en la tecnología y los generados por la neo globalización, bajo esta perspectiva la revolución 4.0, desde la producción artesanal, el surgimiento de la electricidad, el transporte y las comunicaciones, la automatización y la inteligencia artificial, son condiciones propias para la resiliencia.

Con respecto a la resiliencia docente, Gallegos-Ruíz & Tinajero-Villavicencia, (2020) consideran que, en las IES, los docentes demuestran tener resiliencia cuando manifiestan el compromiso laboral con la institución, a través de su desempeño, de sus competencias y habilidades aunado a la estabilidad y confianza que los docentes generen ante la complejidad del caos existente. En el mismo orden de ideas, para Suárez-Pérez et al. (2020) las IES enfrentan cambios imprevistos, dificultades y desventuras que deben convertirse en oportunidades que signifiquen mejoras en el proceso administrativo. La resiliencia debe permitir el diseño de estrategias para gestionar la vulnerabilidad con éxito a través de la promoción de los valores institucionales.

En este sentido, Ortega-Velázquez & Peñarroja-Caballero (2020) sostienen que la cultura organizacional es la base fundamental para el desarrollo de la resiliencia en los colaboradores, ya que puede tener por un lado, consecuencias adversas como el estrés, desmotivación y afecciones en la salud mental, y por el otro, la resiliencia también provocar situaciones positivas para las organizaciones, como la mejora en el desempeño laboral, en el compromiso, en la satisfacción y en el aprendizaje organizacional derivado de la interacción con el cambio, el riesgo, la vulnerabilidad, la incertidumbre y la adaptabilidad. En la tabla 1 se analizan las principales definiciones de resiliencia de acuerdo con Cruz-Montero et al; (2021).

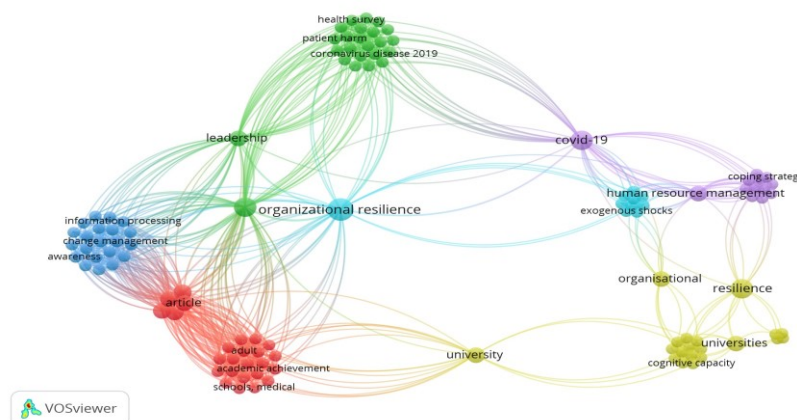
Después de analizar los diferentes conceptos, la resiliencia organizacional es la mezcla de talentos, capacidades, habilidades, competencias y conocimientos que ayudan a una institución y organización a enfrentar el riesgo, el cambio y las vulnerabilidades del contexto para sobrevivir y permanecer, así como los valores y el liderazgo ejercido para conducir hacia el logro de metas y objetivos comunes.

**Tabla 1:** Principales definiciones de resiliencia

Precusores	Definición
Wildavsky, (1988)	La resiliencia es el proceso de adaptabilidad de las organizaciones como resultado del crecimiento en un determinado contexto.
DOE, (1994)	Desde la perspectiva de la física, la resiliencia es una fuerza que tiene algún objeto cuando es sometido a una fuerza de presión.
Diamond, (1996)	La resiliencia consiste en la forma en que las organizaciones actúan ante los cambios.
Lengnick-Hall y Beck, (2003)	La resiliencia engloba la interacción de los colaboradores a través de la dirección de un líder.
Vanistendael, (2003)	La resiliencia es un proceso que conduce a la interacción de un individuo con su contexto.
Cyrulnik, (2004)	Desde la perspectiva de la neuropsiquiatría, la resiliencia abraza factores internos; la personalidad que da origen a los valores del ser humano y los factores externos; que derivan de los lazos y relaciones familiares.
Sampedro, (2009)	La resiliencia consiste en perseguir la visión de una organización ante las circunstancias adversas del proceso.
Medina, (2012)	La resiliencia consiste en analizar la forma en que las empresas se comunican y relacionan ante contextos desfavorables.

**Fuente:** propia, con base en Cruz-Montero et al. (2021)

Con base en las diversas definiciones sobre resiliencia, se realizó una revisión bibliográfica en la base de datos de *Elsevier Scopus* para conocer la percepción existente de la resiliencia organizacional en estudios previos que permitan conocer los antecedentes sobre la variable de estudio y análisis. Dicho proceso consistió en la utilización de palabras claves en inglés “*resiliencie*” y “*organizational resiliencie*” que brindaran la oportunidad de realizar una búsqueda con índices de confiabilidad sobre el tema de estudio, el período 2015-2023. Posteriormente, los datos fueron procesados en VOSviewer, para formar una nube de palabras. En la figura 1 se muestran los resultados obtenidos.



**Figura 1:** Revisión bibliográfica en Scopus (elaborada a partir de los datos procesados en VOSviewer, 2023).

A partir de la revisión bibliográfica y de la nube de palabras, la resiliencia organizacional en las IES y en el mundo actual tiene un impacto derivado de la COVID 19, de la gestión de los recursos humanos, de la capacidad cognitiva de los colaboradores, del desarrollo de estrategias y del *shock exógeno*, es decir, que la resiliencia organizacional tiene su origen en el desarrollo de las economías emergentes que afectan las actividades institucionales de las IES. Motivo por el cual, se convierten en entidades dispuestas a formar el capital humano que las empresas necesitan. En este sentido, las IES deben considerar sus logros académicos y el desempeño de sus colaboradores en todas las áreas funcionales de la institución para ser resiliente ante una eventualidad en el contexto. Derivado de la revisión del concepto y el gráfico correspondiente, permite comprender que la resiliencia organizacional es la fortaleza que tienen los colaboradores y en su conjunto las organizaciones, para enfrentar los desafíos de un contexto global y de los cambios inesperados e impredecibles que actualmente persiste.

## **La resiliencia organizacional: el antídoto de las organizaciones ante la neo globalización**

Los cambios en la economía, la política, la cultura, la ciencia y la tecnología, promueven en las organizaciones nuevos aprendizajes y conocimientos, a través de la resiliencia, las organizaciones tienen la oportunidad de fomentar la creatividad y la innovación como resultado de la complejidad del caos en el contexto actual.

Para la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2021) la resiliencia ante los cambios, desafíos y vulnerabilidades en el entorno es el principal reto de una sociedad, de un país y de las organizaciones, para ello, se requiere el desarrollo de políticas y estrategias que funcionen como principios rectores aunado a una administración proactiva que gestione los recursos económicos y de información para establecer una gobernanza equilibrada, bajo los siguientes principios rectores: cohesión social, alianzas, transparencia y rendición de cuentas, equidad, desarrollo urbano y rural sostenible y liderazgo transformacional.

En otra perspectiva, la British Standards Institution (BSI, 2021) en su informe sobre resiliencia organizacional del año 2021, analizan el impacto de la COVID-19 en las organizaciones bajo los siguientes resultados obtenidos: ambiente de trabajo/productividad, pérdida de clientes/ventas, crecimiento/disminución de ingresos, dotación de personal/despidos, licencias/modificación de procesos, problemas de producción/cadena de suministro. De igual forma, el índice de Resiliencia 2022 del FM Global, (2022) concluye que, México tiene un nivel de resiliencia general del 49.5%, en el aspecto económico un 36.2%, resultado de la evaluación de la productividad, riesgo político, tasa de urbanización, intensidad energética y el gasto en la salud.

En cuanto a la evaluación de la calidad del riesgo, obtuvo un 56.3%, en las cual se analizaron la exposición al riesgo sísmico, exposición al riesgo climático, calidad del riesgo climático y calidad del riesgo en incendios y por último la cadena de suministro en el país obtuvo una calificación del 52%, resultado de la calidad en la infraestructura, control de la corrupción, gobierno corporativo, visibilidad de la cadena de suministro y puntualidad en la cadena de suministro. Para Mucharráz & Cano, (2021) la resiliencia en las organizaciones se basa en la confianza de los colaboradores y tiene los siguientes atributos: conciencia de la situación, gestión de la vulnerabilidad y la adaptación.

La resiliencia se entiende entonces, como la generación de capacidades para que las organizaciones inicien su proceso de transformación y capitalicen nuevas posibilidades de oportunidades, aprendizajes y conocimientos. En concordancia con lo anterior, Delgado-Letardo *et al.* (2021) consideran que la resiliencia organizacional debe conducir a la reinención y transformación de los procesos, de la estrategia, los valores, el trabajo en equipo, a través de una cultura basada en la confianza, en la empatía, en la transparencia y en la comunicación; de tal forma que las organizaciones, identifiquen los riesgos e incertidumbres existentes y los conviertan en oportunidades. La resiliencia en las organizaciones es un sello en la ventaja competitiva que las convierte en organizaciones saludables.

La globalización, para Rodríguez-Castellanos *et al.* (2020) significa comprender la complejidad que embarga el fenómeno, la incertidumbre y el futuro ante la actual pandemia de la COVID-19, para ello, las organizaciones deben reflexionar sobre la concientización de proteger los sistemas sanitarios de salud, el desarrollo de nuevas tecnologías de la información, la cadena de suministro, proteger a las Pymes, Pequeñas y medianas y empresas, y el endeudamiento público. La globalización también involucra los desafíos que las empresas transnacionales emiten hacia las empresas locales, el avance de la ciencia y la tecnología incita a la resiliencia en las organizaciones.

Actualmente, la globalización es un factor determinante, puesto que, implica que las organizaciones sean cada vez más competitivas, para lo cual, Díaz-Muñoz *et al.* (2021) implica el diseño de una estrategia que permita posicionar a una organización en un mercado meta a través del liderazgo de costos, diferenciación y enfoque, así como el uso de recursos y tecnologías existentes en la organización para dar cumplimiento a objetivo propuesto.

## **El reto de las IES: la formación de profesionales resilientes**

En un mundo donde la economía de la innovación genera cambios en las organizaciones, donde la incertidumbre provocada por la actual pandemia COVID-19 que aún genera estragos tanto en los colaboradores como en el contexto, los cambios políticos que detonaron una especie de nueva gobernanza en el mundo y la influencia de la diversidad cultural y social, provocan que las IES estén alertas para enriquecer sus procesos de enseñanza-aprendizajes, para innovar la educación en sus estudiantes, satisfacer las perspectivas y necesidades de las organizaciones ante un contexto incierto.

De acuerdo con la investigación de Merino-Figueroa (2019) la resiliencia, consta de las siguientes dimensiones de estudio:

- Liderazgo, capacidad de influencia de los directos hacia los colaboradores para el logro de objetivos y metas.
- Compromiso del personal, habilidad de los profesores para la resolución de problemas en la institución.
- Conciencia de la situación, interpretación de la realidad presente y futura de los profesores en el contexto actual.
- Toma de decisiones, valoración de la participación de los profesores entre las diversas alternativas de acción para la solución de problemas.
- Innovación y creatividad, habilidad de los profesores para el desarrollo de ideas novedosas.

- Capacidad de adaptación, habilidad de la institución para dar respuesta a los cambios generados en el contexto.
- Entorno, entendida como la serie de relaciones y conexiones con el entorno para la resolución de problemas.
- Uso del conocimiento, facultades y habilidades de los profesores para promover el aprendizaje y enriquecer el conocimiento.
- Silos, es un sistema que impone barreras en la comunicación, en la productividad y en la eficiencia de los profesores.
- Recursos internos, los medios con los que cuenta la institución para hacer frente a las circunstancias adversas.
- Preparación para el cambio, determinación de prioridades en la institución.
- Planificación, proceso para la determinación de acciones para dar respuesta a los eventos inesperados en la institución.
- Estrés, capacidad de respuesta de los profesores hacia el proceso de adaptación de la institución.

La resiliencia en los profesores es un factor digno de analizar y estudiar, porque son los docentes, que están frente a un grupo de estudiantes y son los primeros en reaccionar a las eventualidades y adversidades en cualquier IES, motivo por el cual el desarrollo de la presente investigación.

Ojeda-Suárez & Agüero-Contreras (2019) exponen que la globalización es una consecuencia del producto histórico derivado de las corrientes del neoliberalismo, imperialismo, constructivismo, positivismo, entre otros. De acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas, ONU, Agenda 2030, las exigencias de las oportunidades que demanda la sociedad y el mercado laboral, las IES, deben ser conscientes para enfrentar los siguientes retos: capacitación de profesores y la gestión del conocimiento, la transformación del conocimiento y su vinculación con la sociedad, la sostenibilidad, el pensamiento sistémico, el diseño de asignaturas creativas e innovadoras, la promoción, generación y transformación del conocimiento en los estudiantes así como la difusión de la investigación, la innovación y la competitividad en los mismos.

Existen diversas investigaciones (Rivas, 2012; Álvarez & Cáceres, 2010; Velasco et al, 2015; González, 2011; y Caldera et al, 2016) sobre resiliencia en educación superior; de acuerdo con Hernández-León et al. (2020) en la cual los resultados han sido favorables, porque han tomado en cuenta las siguientes variables de estudio; inteligencia emocional, socialización, empatía, amistad, contexto social, la edad, el sexo, el nivel socioeconómico, el número de hijos, el tipo de familia y el rendimiento académico.

La pandemia por COVID-19 ha dejado secuelas en las IES, para Gómez-Rivadeneira et al. (2022) a nivel Latinoamérica, el 80% de las IES sufrió afectaciones en sus procesos, el 52% manifestaron un tipo de riesgo, 21% mantuvieron sus investigaciones detenidas, el 67% optó por la educación virtual, el 24% desarrolló estrategias digitales y el 7% cancelaron sus actividades en su totalidad. Por lo que, el concepto de resiliencia organizacional es relevante en la IES.

En igualdad de circunstancias, Irala (2021) considera que la adaptación, la capacitación y confianza son elementos indispensables en las IES para enfrentar la resiliencia. El mercado laboral actualmente requiere mano de obra calificada, profesional y resiliente, con talentos, habilidades y

competencias para dar respuesta a las situaciones y circunstancias adversas en un mundo en constante cambio y transformación. Es por ello, la importancia de formar estudiantes resilientes, pensantes, críticos, reflexivos, creativos e innovadores, que den respuestas originales y sostenibles a las organizaciones emergentes, en las pequeñas y medianas empresas (pymes), en el gobierno y en la sociedad, que demandan urgentemente sus capacidades académicas y profesionales.

La versatilidad del contexto requiere de jóvenes profesionistas dispuestos a enfrentar el riesgo, el fracaso, ser visionarios, formar equipo de trabajo interculturales e interdisciplinarios con enfoque en la diversidad, la inclusión y con un sentido de equidad y ética en el profesionalismo de sus actividades. Para ello, las IES debe contribuir para hacer uso de sus recursos económicos e intelectuales, porque la resiliencia implica la inversión y actualización en los colaboradores.

La inteligencia organizacional para la generación del aprendizaje y del conocimiento son la riqueza invisible que disponen las IES para dar solución a los retos y desafíos existentes, satisfacer necesidades, cambiar paradigmas empresariales y la oportunidad de promover una cultura ágil orientada a la innovación. El futuro es una constante que debe enriquecer las actividades académicas de las IES, como una brújula que marque el camino hacia un destino incierto, pero con la premisa de enfrentarlo con conocimiento de causa. La resiliencia en las IES, para Clara-Zafra y Vega-Zárate, (2021) es un factor hacia una educación de calidad que marque una diferencia en la forma que las IES resuelven sus problemas y a la vez, se convierta en una ventaja competitiva.

## Reflexiones finales

La pandemia COVID-19 definitivamente ha afectado, transformado y modernizado de manera inmediata el sistema educativo universitario y a todos los integrantes encargados de realizar la función directiva, operativa de forma inmediata y obligatoria. Los recursos son escasos para la inversión en tecnología, lo cual se convierte en un problema presente en el sistema educativo, adaptarse a las nuevas formas de trabajo y colaboración en definitiva no es una tarea fácil por la diferencia generacional entre los colaboradores aferrados a sus paradigmas laborales.

Los cambios en el contexto son una constante que vulneran a las IES y a la comunidad de estudiantes, los acontecimientos en el exterior incitan a fomentar cambios en las estructuras de las IES para que se vuelvan más flexibles, bajo el esquema de un liderazgo que incite y detone la creatividad y que a la vez les brinde la oportunidad a los colaboradores de cometer errores como parte del proceso de aprendizaje y generación de conocimiento, premiar la innovación y el trabajo colaborativo, establecer vínculos con la industria, con los centros de investigación y el sector empresarial para que exista la posibilidad de compartir información y promover la innovación abierta entre sus integrantes.

La globalización, los cambios políticos, culturales, ideológicos, sociales, tecnológicos y de salud brindan la posibilidad de repensar, reaprender, reestructurar y rediseñar el sistema educativo para brindar un servicio de calidad con los estudiantes, fomentar las competencias y habilidades blandas y duras, considerar que la sociedad actual está en constante evolución como producto de la diversidad, de la inclusión y de la equidad. Los estudiantes requieren de una formación académica integral orientado a las necesidades del contexto externo para brindar soluciones que fomentan la

competitividad y la productividad ante una economía emergente y la posibilidad de enfrentar desafíos empresariales que exijan mayores conocimientos para el desarrollo de estrategias.

La resiliencia debe ser aprovechada por los directivos y colaboradores para emprender nuevas acciones que permitan la posibilidad de externar nuevas experiencias que conduzcan a favorecer la cultura organizacional y mejorar las relaciones de comunicación y trabajo de equipo entre sus integrantes. El contexto revoluciona constantemente y la inteligencia artificial se apodera de las nuevas formas de trabajo, por lo que implica, enfrentar las diversas situaciones con sabiduría empresarial para dar respuesta a las necesidades existentes.

Derivado de lo anteriormente expuesto, las IES necesitan de la resiliencia organizacional, porque requiere de la gestión del recurso humano: el bienestar de los colaboradores, la felicidad, la salud emocional y mental son ingredientes necesarios para la gestión del talento humano. De las capacidades cognitivas, aunado al desarrollo de las habilidades blandas y duras, porque fortalecen la creatividad e innovación en las organizaciones. Del desarrollo de estrategias para actuar en consecuencia y prevenir acciones futuras ante el *shock* exógeno en el contexto globalizado. La pandemia COVID-19 es un claro ejemplo, de que el contexto es incierto, impredecible, vulnerable y desafiante para las organizaciones e instituciones, motivo por el cual, la resiliencia, brinda la oportunidad de adaptación ante las perturbaciones latentes. Las IES resilientes pueden garantizar su permanencia en el contexto y desarrollar la inteligencia empresarial generar nuevos aprendizajes y conocimientos que enriquezcan el trabajo colaborativo.

## Referencias

- Álvarez, L. & Cáceres, L. (2010). Resiliencia, rendimiento académico y variables sociodemográficas en estudiantes universitarios de Bucaramanga. *Psicología Iberoamericana*, 18(2), 37-46. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=133915921005>
- BSI (2021). *BSI Organizational Resilience Index Report 2021*. <https://www.bsigroup.com/es-MX/nuestros-servicios/Resiliencia-Organizacional/>
- Caldera, J., Aceves, B. & Reynoso, Ó. (2016). Resiliencia en estudiantes universitarios. Un estudio comparado entre carreras. *Psicogente*, 19(36), 227-239. <https://doi.org/10.17081/psico.19.36.1294>
- CEPAL (2021). *Instituciones resilientes para una recuperación transformadora pospandemia en América Latina y el Caribe Aportes para la discusión*. [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/47316/1/S2100383\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/47316/1/S2100383_es.pdf)
- Clara-Zafra, M. A., & Vega-Zárate, C. (2021). El carácter polisémico de educación de calidad en el nivel universitario: una aproximación desde sus actores principales. *RIDE Revista Iberoamericana Para La Investigación Y El Desarrollo Educativo*, 12(23). <https://doi.org/10.23913/ride.v12i23.983>
- Cruz-Montero, J. M., Ávila-Vásquez, M., Bringas-Salvador, J. L., & Tejada-Estrada, G. C. (2021). Programación Neuro Lingüística y Resiliencia Organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(93), 384-396. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29066223025>
- Cyrułnik, B. et al. (2004). *El realismo de la esperanza*. Gedisa Editorial.
- Delgado-Litardo, B., Flores-Sánchez, J. A., Segarra Jaime, H. P., & Meza-Salvatierra, J. K. (2021). Resiliencia: competencia profesional del administrador de empresas. *Revista Universidad De Guayaquil*, 132(1), 1-9. <https://doi.org/10.53591/rug.v132i1.1350>

- Diamond, M. A. (1996). Innovation and Diffusion of Technology. A Human Process. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48(4), 221-229
- Díaz-Muñoz, G. A., Quintana-Lombeida, M. D., & Fierro-Mosquera, D. G. (2021). La Competitividad como factor de crecimiento para las organizaciones. *INNOVA Research Journal*, 6(1), 145-161. <https://doi.org/10.33890/innova.v6.n1.2021.1465>
- DOE (1994) Manual de métodos para el análisis de los diversos parámetros del sistema de dióxido de carbono en agua de mar. Versión 2. En A.G. Dickson & C. Goyet (Eds.), ORNL/CDIAC-74, Oak Ridge, Tennessee.
- Gallegos-Ruíz, I. S., & Tinajero-Villavicencio, M. G. (2020). Resiliencia y demandas de política educativa durante la contingencia sanitaria. *Revista Latinoamericana De Estudios Educativos*, 50(ESPECIAL), 121-142. <https://doi.org/10.48102/rlee.2020.50.ESPECIAL.98>
- Gómez-Rivadeneira, J. S., Bazurto-Vinces, J., Saldarriaga-Villamil, K. V., & Tarazona-Meza, A. K. (2022). Gestión académica resiliente: Estrategias para el contexto universitario. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(97), 11- 28. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.97.2>
- González, M. A. (2011). *La resiliencia y el engagement y su asociación con el rendimiento académico en los estudiantes de la Licenciatura de médico cirujano de la Facultad de Medicina de la Universidad Autónoma del Estado de México* [Tesis para obtener la especialidad en Salud Pública]. Universidad Autónoma del Estado de México, México.
- Hernández-León, J.A., Caldera-Montes, J. F., Reynoso-González, O. U., Caldera-Zamora, I.A., & Salcedo-Orozco, S. (2020). Resiliencia. Diferencias entre estudiantes universitarios y jóvenes trabajadores. *Pensamiento Psicológico*, 18 (1), 21-30. <https://doi.org/10.11144/javerianacali.ppsi18-1.rdeu>
- Índice de Resiliencia Global FM (2022). <https://www.fmglobal.com/research-and-resources/tools-and-resources/resiliencindex/explore-the-data/?&cr=MEX&sn=ex&vd=1>
- Irala, A. A. (2021). La Educación Resiliente en Tiempos de COVID-19. *Revista Científica Multidisciplinar*, 1(1). <http://revistas.uninter.edu.py/index.php/multidisciplinar/article/view/3>
- 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.
- Medina, C. (2012). La resiliencia y su empleo en las organizaciones. *Gestión y estrategia*, (41), 29-39.
- Merino-Figueroa, E. (2019). *Herramienta para la evaluación de organizaciones resilientes: un enfoque estratégico*. <https://uvadoc.uva.es/handle/10324/34850>
- Morgan-Asch, J. (2020). La resiliencia: habilidad esencial para hacerle frente a la cuarta revolución industrial. *Revista Nacional de Administración*. 11 (1), 21-31. <http://dx.doi.org/10.22458/rna.v11i1.2970>.
- Mori, J. J. (2017). *Resiliencia y agresividad en adolescentes del nivel secundario del AAHH. Juan Pablo II en Carabayllo, 2017*. [Tesis de grado]. Universidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/3334>
- Mucharraz y Cano, Y. (2021). Liderazgo y resiliencia organizacional en un escenario catastrófico: estudio empírico. *The Anáhuac Journal*, 21(1), 40-65. <https://doi.org/10.36105/theanahuacjour.2021v21n1.02>
- Navarro-Silva, O., Luciani-Toro, L., & Juca-Maldonado, F. (2017). Resiliencia organizacional: competencia clave de los CEO. *Universidad y Sociedad*, 9(5), 165-170. <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>
- Ojeda-Suárez, R., & Agüero-Contreras, F. C. (2019). Globalización, Agenda 2030 e imperativo de la Educación Superior: reflexiones. *Revista Conrado*, 15(2), 125-134. <http://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado>

- Ortega-Velázquez A., & Peñarroja-Cabañero, V. (2020). Un Análisis Exploratorio de la Relación entre Prácticas Organizacionales, Resiliencia y Aprendizaje Organizacional. *Acta de investigación psicol [revista en la Internet]*. 10(3), 7-19. <https://doi.org/10.22201/fpsi.20074719e.2020.3.353>
- Oviedo Amaro, Y., & Marrero Santos, M. (2020). La resiliencia organizacional. Un constructo para empoderar a las empresas. *Revista Cubana de Salud y Trabajo*, 21(2), 66-71. <https://revsaludtrabajo.sld.cu/index.php/revsyt/articelo/view/144>
- Rivas, S. (2012). *Fortalezas de carácter y resiliencia en estudiantes de Medicina de la Universidad de los Andes, Mérida, Venezuela* [Tesis para obtener el grado de Doctor en Patología Existencial e Intervención en Crisis]. Universidad Autónoma de Madrid, Madrid.
- Rodríguez-Castellanos, A., & San-Martin-Albizuri, N. (2020). Covid-19, globalización, complejidad e incertidumbre: algunas reflexiones sobre gestión empresarial en tiempos de crisis y más allá. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones Y Negocios)*, 7(2), 1-17. <https://doi.org/10.22579/23463910.219>
- Sampedro, J. A. (2009). *Ingenio Estratégico. Resiliencia e impulso creativo en tiempos de crisis*. [https://glceconsulting.com.ve/wp-content/uploads/2015/10/Articulo\\_Ingenio-Estrategico\\_Jesus-Sampedro.pdf](https://glceconsulting.com.ve/wp-content/uploads/2015/10/Articulo_Ingenio-Estrategico_Jesus-Sampedro.pdf)
- Sierra-Molina, T., Sevilla-Santo, D., & Martín-Pavón, M. (2019). Profesor universitario, ser en resiliencia: una mirada a su labor en el contexto educativo actual. *Diálogos sobre educación. Temas actuales de investigación educativa*. 19(10). 1-20. <https://doi.org/10.32870/dse.vi19.539>
- Suárez Pérez, I. T., Trueba Macías, B. A., Venegas Álvarez, G. S. & Proaño Rodríguez, C. E. (2020). La pertinencia social universitaria ante el Covid 19. *Revista EDUCARE - UPEL-IPB - Segunda Nueva Etapa 2.0*, 24(2), 249–272. <https://doi.org/10.46498/reduipb.v24i2.1329>
- Vanistendael, S. (2003). *Cómo crecer superando los percances*. Barcelona: Gedisa.
- Velasco, V., Suárez, G., Córdova, S., Luna, L. & Mireles, S. (2015). Niveles de resiliencia en una población de estudiantes de licenciatura y su asociación con variables familiares y académicas. *Revista Iberoamericana de Producción Académica y Gestión Educativa*, 2(3) 1-23. <https://www.pag.org.mx/index.php/PAG/article/view/490>
- Wildavsky, A. (1988). *Searching for Safety*. Transaction Books.