

I. Resiliencia académica como resultado de un escenario extraordinario

CARLOS DANIEL LÓPEZ PRECIADO¹

RUTILIO RODOLFO LÓPEZ BARBOSA²

ÓSCAR BERNARDO REYES REAL³

MARTHA BEATRIZ SANTA ANA ESCOBAR⁴

AURELIO DENIZ GUÍZAR⁵

DOI: <https://doi.org/10.52501/cc.159.01>

Resumen

Este primer capítulo fue redactado por el grupo de coordinadores del presente libro, con la finalidad de fundamentar teóricamente el proyecto de investigación del cual surge: “Las TIC y la resiliencia académica en tiempos de la Covid-19”, mismo que se presenta como un marco de referencia general para el resto de los capítulos aportados por grupos de investigadores de diferentes estados de México.

Se presenta, con base en la revisión de literatura científica, el concepto de resiliencia y su relación con diferentes ámbitos y eventos del acontecer humano tales como las organizaciones, la academia, las Tecnologías de Información y Comunicación (Tic) y desde luego la Covid-19.

Se pone especial énfasis en la resiliencia en el ámbito académico y en la literatura centrada en el papel que han desempeñado los profesores, los

¹ Doctor en ciencias de la administración. Escuela de Mercadotecnia de la Universidad de Colima. <https://orcid.org/0000-0002-1060-1016>

² Doctor en ingeniería de la información y el conocimiento. Facultad de Contabilidad y Administración de Manzanillo, de la Universidad de Colima. <https://orcid.org/0000-0001-9609-4774>

³ Doctor en estudios fiscales. Facultad de Contabilidad y Administración de Manzanillo de la Universidad de Colima. <https://orcid.org/0000-0001-7631-1946>

⁴ Doctor en estudios organizacionales. Facultad de Contabilidad y Administración de Manzanillo de la Universidad de Colima.

⁵ Doctor en administración. Facultad de Contabilidad y Administración de Manzanillo de la Universidad de Colima. <https://orcid.org/0000-0001-9333-5800>

estudiantes, las universidades e incluso la sociedad en esta contingencia, de la cual aún se está en proceso de recuperación.

Introducción

En concordancia con los objetivos del proyecto denominado “Las TIC y la resiliencia académica en tiempos de Covid-19”, este primer capítulo está diseñado para servir de marco teórico a todos los capítulos que integran la obra. En una primera instancia, su propósito general es evitar la redundancia que se pudiera presentar si cada capítulo integra su propio marco teórico y su revisión de la literatura. No obstante, bajo la premisa de la amplitud y complejidad que abarca la labor de investigación, es permisible y previsible que cada capítulo añada sus propias contribuciones a este contenido evitando la redundancia innecesaria y usando siempre el contenido de este capítulo como fundamento para su propio trabajo.

La resiliencia, como concepto surgido de la observación de la naturaleza, ha permeado diferentes ámbitos de la vida humana de manera que ahora representa una cualidad inherente al ser humano y a su capacidad no sólo para recuperarse de eventos críticos, sino para desarrollar fortalezas que le permitan enfrentarse a eventos detonadores de crisis con mejores herramientas.

Al verse inmersa en las actividades humanas, la resiliencia se ha estudiado, entre otros ámbitos:

- a) Como una característica indispensable para la permanencia de las organizaciones y más específicamente las empresas privadas;
- b) Como atributo necesario para la continuidad de la labor educativa de la que son responsables no solo las autoridades de escuelas y universidades sino los propios profesores, estudiantes, padres de familia y sociedad;
- c) En relación con la innovación y el uso de las Tic.
- d) Como un atributo humano surgido de la confrontación con la pandemia generada por la Covid-19.

Este capítulo centra su atención en estudios representativos de los ámbitos antes indicados, con especial énfasis en los resultados de investigación en el ámbito educativo.

Los profesores, en coordinación con las autoridades universitarias, han tenido que liderar, con actitudes resilientes, la ardua labor de confrontar la crisis y es ahora bien sabido que las TIC han desempeñado un papel trascendente en el éxito de esta labor. Por otra parte, la actividad y compromiso de los estudiantes con su propia formación profesional, ante un escenario desesperanzado ha sido también notable.

Las características de la infraestructura del sistema de comunicaciones y más específicamente de la Internet en México y América Latina, en comparación con otras infraestructuras en países con mejor nivel de desarrollo, seguramente ha sido un factor que determina el grado del éxito en la continuidad formativa de profesionistas.

En los siguientes apartados se aborda la resiliencia y su relación con otros ámbitos, tales como las organizaciones, la educación, las TIC y la crisis surgida por la Covid-19.

Resiliencia

La resiliencia es un tema relevante en áreas de estudio como las organizaciones, la medicina, la educación y la psicología. Diversos estudios han revelado la capacidad del ser humano para enfrentar y superar experiencias físicas o psicológicas generadas de experiencias intensas que marcan la vida de las personas (Cornejo, 2010; Uriarte, 2005).

Los ámbitos en que se ha estudiado la resiliencia abarcan tanto los naturales como la ecología, la física y la microbiología, como los sociales, la economía, el *marketing*, el derecho y la psicología (Earvolino, 2007) y más recientemente se ha extendido hacia campos del desarrollo humano como la personalidad, la educación y la salud (Becoña, 2006; Fernández-Lansac y Crespo, 2011; Gaxiola et al., 2012; Windle, 2011).

El término original se adopta de la física, ciencia en la capacidad la cual expresa de los materiales para recuperar su estado anterior después de ser sometidos a altas presiones y fuerzas (García Del Castillo et al. 2016).

En los humanos, se refiere la capacidad para recuperarse o salir airosos de situaciones críticas o eventos desafortunados y adversos (Villamarín et al. 2020).

Resiliencia Organizacional

Existe gran cantidad de literatura relacionada con la resiliencia en diferentes ámbitos. Tradicionalmente, se identifica con la psicología. En el documento realizado por Fischer et al. (2020), las autoras mencionan como ejemplo que, si una persona desea cruzar un río con rápidos, si no tiene experiencia o conocimientos para hacerlo, debería contratar a un balseiro con experiencia o ir acompañado personas de confianza e ir equipada con chaleco salvavidas y una buena balsa. Es decir, en la vida tendremos desafíos que van desde los sencillos, hasta los traumáticos con impactos más duraderos, como un accidente o la muerte de un ser querido y, en la medida que estemos mejor preparados, nos sentiremos más confiados en cruzar el río. Así resulta la resiliencia, por definición en psicología, es el proceso de adaptarse frente a la adversidad, el trauma, la tragedia, las amenazas o fuentes significativas de estrés, como problemas familiares y de relación, dificultades de salud graves o factores estresantes financieros y laborales.

Podemos decir, por consiguiente, que la resiliencia es la capacidad de adaptarse ante la adversidad, recuperarse de situaciones difíciles y de hacer frente a situaciones arduas o críticas. La resiliencia según Menenguel et al. (2013), deriva del latín *resilire*, que significa volver atrás, volver a la posición original, resaltar y rebotar. Los autores manifiestan que la resiliencia proviene de la física, donde hace referencia a la capacidad de un material de recobrar su forma original y volver al estado de equilibrio, después de someterse a una presión deformadora. A nivel organizacional, Coutou (2002) manifiesta que existen tres tipos de condiciones que las organizaciones deben gestionar para ser resilientes: la primera consiste en la capacidad de aceptar la realidad y poder hacer frente a ella. La segunda, en no perder el sentido o propósito principal de la organización a través de los valores y principios que la fortalecen. La tercera consiste en la habilidad de saber improvisar con prontitud, a través de estrategias efectivas e inspiradoras. Adicionalmente,

Duchek (2019), después de un exhaustivo análisis teórico, la resume en tres etapas consecutivas: anticipación, afrontamiento y adaptación.

Complementando con el trabajo de Gustavo Tapia (2015), se podría adoptar una apropiada definición de resiliencia organizacional por la manera sencilla y efectiva en dar sentido positivo de adaptación y, sobre todo, de mejorar el valor económico, como el logro de un cambio positivo en condiciones complicadas, acentuando que la organización resurge más fortalecida y con mayores recursos, que no solo serían financieros, sino de aprendizaje de nuevos escenarios y alternativas creativas y procesos innovadores que incrementan la valuación de las organizaciones. Adicionalmente, podemos referirnos a teorías de aprendizaje organizacional de Argyris (1999), para valorar aspectos de resiliencia, quien enfoca como fuente de supervivencia a la capacidad que tienen las organizaciones de aprender a largo plazo y de manera sostenible.

Para que las organizaciones encuentren formas efectivas en prospectiva de sobrevivir y desarrollarse, cabe señalar que dependen de numerosos cambios que se originan por diversas amenazas, en las cuales deben desplegar su resiliencia con la intención de lograr beneficios a largo plazo, ser sostenibles y superar imprevistos. Así, estudios como los de Dutton, et al. (2002), realizados en medio de escenarios turbulentos y de desastres, manifiestan el surgimiento y practicidad de los llamados "liderazgos compasivos", para que los trabajadores expresen sus sentimientos y puedan crear acciones que mitiguen los sufrimientos. Casi veinte años después, en un amplio estudio de revisión sistémica de Giaconi y Mauro (2020), se reportaron elementos conceptuales para analizar y construir atributos consistentes en tener mejores guías para la resiliencia organizacional, tales como: mejoras en la cadena de suministros, continuidad del negocio, gestión de los avances, relaciones con la innovación del modelo de negocio, sostenibilidad, estrategias frente a eventos meteorológicos y cambios climáticos, mejorar la resiliencia en pequeñas y medianas empresas y, mejoras en las herramientas y aplicación de las tecnologías de la información.

De tal manera que el reciente confinamiento sanitario ocasionado por la Covid-19, confirma la gran imprevisibilidad de eventos inherentes al desarrollo del sector empresarial que ejercen situaciones estresantes y significativos en la vida inmediata y mediata de las organizaciones (Jurgensen,

2020); Fischer et al. (2020), mencionan que la resiliencia implica “recuperarse” de experiencias difíciles, y pueden detonar un profundo crecimiento personal. Ese es realmente el papel de la resiliencia. Volverse más resistente no sólo ayuda a superar circunstancias difíciles, sino que también se puede empoderar para crecer, e incluso mejorar en el camino de la vida.

Dentro del mismo ámbito organizacional, en una exhaustiva revisión de Linnenluecke (2017), se mencionan cinco líneas de investigación asociadas con la resiliencia en las organizaciones: 1) respuestas ante amenazas, 2) causas de confiabilidad, 3) fortalezas de los empleados, 4) adaptabilidad de modelos de negocio y 5) diseños que reducen vulnerabilidad en la cadena de suministros. Sin embargo, debido a la gran variedad de campos y niveles de problemáticas en que se ven inmersas las organizaciones, Linnenluecke (2017) manifiesta lo complicado que resulta generalizar o definir la resiliencia organizacional en la literatura revisada, por lo que los interesados suelen aplicar sus propias definiciones e interpretaciones, en las cuales puede existir un amplio campo de exploración o investigación para proponer principios generalizables, ya que la resiliencia se ha operacionalizado de manera bastante diferente. A su vez, en el estudio de Zamorano y Rivera (2020), se declara que la resiliencia ante una situación de pandemia como la que hemos vivido recientemente, se puede manifestar en tres diversas vertientes: 1) como respuestas planeadas de estrategias de crecimiento debido a los cambios continuos y turbulentos que permiten a las organizaciones adaptarse y evolucionar. 2) como respuesta para reducir o eliminar las amenazas de acuerdo con la previsión de recursos y planes de contingencia. 3) como a la capacidad de respuesta y factores de recuperación debido a cambios provocados por crisis o disrupciones.

Resiliencia en el ámbito académico

En el ámbito de la docencia, los educadores pueden desempeñar un papel vital en la promoción de la resiliencia mediante la creación de un entorno de aprendizaje y de apoyo, ofreciendo oportunidades de aprendizaje flexibles y brindando sostén emocional a los estudiantes; también se podrían incorporar actividades de desarrollo de resiliencia en el plan de estudios, con la intención de ayudar a los estudiantes a fortalecer las habilidades necesarias

para enfrentar los desafíos que provocan las crisis, como lo sucedido con la reciente pandemia.

En este sentido, existen numerosas investigaciones y testimonios que destacan el papel de la educación formal y de los maestros en la construcción de la resiliencia de alumnos procedentes de entornos desfavorecidos y en riesgo de exclusión social (Uriarte, 2006). De tal manera que, tanto en los alumnos como en los educadores, y en la población en general, podrían existir aspectos de resiliencia a partir de los cuales sería posible ayudar a superar las dificultades y afrontar el futuro con confianza y optimismo. Las universidades reciben alumnos en situación de desventaja social, familiar o personal que son sujetos de riesgo de exclusión educativa, fracaso escolar, inadaptación y conflictividad, como lo sucedido de acuerdo con el estudio de Price (2021), en el cual, en una muestra de 8000 estudiantes de educación superior en los Países Bajos, se observa que más de la mitad se sentían solos y experimentaron problemas de concentración. La encuesta que se aplicó fue la Student Covid Insights Survey (SCIS); se encontró que el 29% de los estudiantes reportaron estar insatisfechos o muy insatisfechos con su experiencia académica en el período de pandemia (otoño, a partir de septiembre de 2020), así como otra muestra de 1500 estudiantes de la Universidad Estatal de Arizona en EUA, se descubrió que la Covid-19 ha llevado a los estudiantes a retrasar su graduación en un 13%, otros abandonaron sus estudios, en un 11%, y otros consideraron cambiar de carrera, en un 12%. Ante estas realidades, no se puede permanecer expectante, debemos de actuar sin negligencia (Morfen y Herren, 2020; Duff, 2020). En consecuencia, es necesario que todos los que forman parte de la comunidad escolar y, en particular los docentes, afronten decididamente los nuevos retos de la educación actual y desarrollen dinámicas educativas que contribuyan a formar personas capaces de participar activamente en la sociedad, sujetos preparados para afrontar con posibilidades reales de éxito frente a las inevitables dificultades que tiene la vida (O'Sullivan, et al., 2023; Brozovic, et al., 2022).

Con la ampliación masiva de la educación superior, con mayor énfasis en el rendimiento académico, el bienestar mental de los estudiantes se considera en riesgo, debido a que las universidades se encuentran dentro de un entorno de cambios dinámicos cada vez más complejos (Green et al. 2022; Al-Salman et al., 2022; Yu and Mocan, 2019). Según un robusto estudio de

revisión sistémica y meta-análisis en salud y atención social, realizado por Fernández et al., (2016), es recomendable que las universidades inviertan más en la creación de entornos físicos, sociales y académicos, así como el fomento y desarrollo de políticas públicas para promover el bienestar mental, no sólo de los estudiantes, sino también del personal.

Iniciando la segunda década del presente siglo, en otro interesante estudio realizado durante la pandemia Covid-19 por Sanabria et al. (2021), se argumenta que la resiliencia tomada en cuenta como un aspecto esencial del bienestar humano juega un papel determinante en la educación. Los autores mencionan que, en esos tiempos de pandemia, la educación virtual fue necesaria, no sólo para resolver el problema urgente, sino para comprender el efecto de resiliencia con el aprendizaje de los estudiantes universitarios, tomando en cuenta la positiva actitud que pueden presentar ante los tiempos de crisis y así poder superar circunstancias traumáticas importantes.

La Resiliencia y la Covid-19

La pandemia de la Covid-19 ha interrumpido los modos tradicionales de educación profesional, ya que la mayoría de las instituciones se vieron obligadas a cerrar sus campus físicos y cambiar a clases en línea. Este cambio repentino ha planteado desafíos significativos tanto para los educadores como para los estudiantes, lo que convirtió la resiliencia en una habilidad fundamental para la supervivencia.

Cuando el ser humano se encuentra ante situaciones difíciles o muy complicadas, comúnmente inesperadas; el organismo se prepara para afrontarlas, manifestando diferentes cambios en su actuar fisiológico, como el mayor ritmo cardiaco, sudoración de manos, etc. (Barrio, 2006). Lo sucedido con la reciente pandemia Covid-19, las adversidades a las que se debieron enfrentaron las personas y los principales tomadores de decisiones en las empresas, necesariamente se tuvo que hacer con personas con capacidades resilientes en diferentes contextos (Settembre-Blundo et al., 2022; Owida, et al., 2022), sobre todo en aquellas que logran detectar oportunidades para aprender, cambiar y crecer a otro mundo de grandes retos y posibilidades ante situaciones tan adversas (Ferrer Dávalos, 2021). La re-

ciente pandemia de la Covid-19 confirmó situaciones impredecibles de eventos que impactaron de manera importante en las empresas.

Debido a la necesidad apremiante de proporcionar educación virtual por las instituciones educativas que usualmente no lo hacían, las estrategias virtuales fueron determinante para poner en marcha tácticas y destrezas docentes en distintas partes del mundo. Un buen ejemplo fue el trabajo de González Garrido (2022), quien realizó un interesante estudio comparativo tomando en cuenta una institución educativa localizada en la selva peruana, encontrando coincidencias entre la teoría de resiliencia organizacional de Duchek (2019) en relación con su capacidad de anticipación, de afrontamiento y, de adaptación con la realidad, concordando que la institución analizada es una organización resiliente, que deja importantes enseñanzas para las autoridades de gobierno y otras instituciones educativas, que podrían tomarse en cuenta para fortalecerse, siempre y cuando se cuente con el uso de apropiadas Tecnologías de Información y Comunicación, sobre todo en las comunidades más apartadas.

En esta misma línea, Ferrer Dávalos (2021), llevó a cabo otro estudio comparativo de rendimiento académico antes y durante la Covid-19, mostrando que, si se dispone de condiciones apropiadas, incluyendo equipos, conectividad y metodologías, las clases virtuales podrían tener la misma efectividad que las presenciales, aunque es necesario hacer nuevos estudios comparativos, ampliando la muestra utilizada para validar dichos resultados.

Por otro lado, González Aguilar (2021), en su trabajo reportado, consideró que la ansiedad provocada por la Covid-19, podría fomentar el estudio de la resiliencia usando el constructo del bienestar psicológico, con la finalidad de lograr causales para una mejor adaptación a las necesidades y amenazas que ocurren en la vida. En el estudio participaron 378 alumnos de una universidad pública de Guatemala. Los resultados apuntan que se debe prestar más atención a la ansiedad y la resiliencia para el desarrollo y la mejora del bienestar y salud mental de los estudiantes durante la Covid-19.

Resiliencia y las TIC

Para evitar contagios masivos, el Covid-19 (Coronavirus Disease 2019) obligó de manera abrupta a los gobiernos y habitantes de la Tierra al confinamiento y aislamiento físico, la educación, fue uno de los más afectados, ya que ocasionó que las instituciones educativas de todos los niveles se forzaron a ser resilientes como respuesta a la gravedad sanitaria, a través de innovaciones tecnológicas con el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones (Tic) (Román et al. 2021).

Sin embargo, debido a las grandes diferencias económicas, políticas y sociales entre distintos países del orbe, que cada nación se vio obligada a realizar estrategias conforme consideró apropiadas o necesarias de manera inmediata, para mitigar en lo posible los contagios por Covid-19, ocasionando con ello la motivación de cuerpos colegiados para investigar las estrategias y tipos de enseñanza a distancia que se requieren, llegando a distinguir resultados importantes por el uso de las TIC en los confinamientos (Michael Oducado et al., 2021; Kem-Mekah, 2020).

Un buen ejemplo es el estudio de Román et al., (2021), quienes estudiaron en una muestra de 2272 docentes de diversos países de Iberoamérica, mediante un cuestionario aplicado de manera *online* y diseñado justamente para conocer los aspectos principales de su resiliencia debido a la Covid-19. Con base en los resultados, la muestra fue dividida en dos grupos: AR, alta resiliencia y BR, baja resiliencia, manifestando en los resultados, “una asociación positiva entre los docentes con alta resiliencia y la percepción del evento disruptivo de la pandemia como una oportunidad, con la percepción del soporte emocional brindado con la actividad física, con la necesidad de formación en neuroeducación, con el manejo de herramientas de educación *online*, con las habilidades socioemocionales para enfrentar los cambios, con la experiencia de emociones de valoración positivas y con la instrumentación de cambios en el estilo de vida durante la pandemia”.

Concluyendo del estudio de Román et. al (2021), que la resiliencia no sólo es importante como recurso previo y de desarrollo personal del docente, sino también lo es como un “acto pedagógico” al generar modelos docentes capaces de enfrentar la adversidad desde una perspectiva de oportunidad y de crecimiento. A su vez, adicionales e interesantes estudios se

llevaron a cabo en otros continentes, como la investigación de Kem-Mekah (2020), en el cual la brecha digital que existe en Camerún y dentro del continente africano en general, podría representar interrupciones o frenos importantes para la enseñanza a distancia, pero esto último no debería ser un pretexto para no educar.

Ante situaciones extremas, es necesario tomar en cuenta las nuevas realidades económicas, sociales y de mercado de cada zona o país, e incorporar a las TIC como estrategias dentro de las prácticas docentes. En este sentido, es significativo considerar que el estrés, la ansiedad y el miedo que ocasionan las crisis o contingencias sanitarias, como el Covid-19, podrían ser elementos que se puedan o deban tomar en cuenta para identificarlas concientemente y ser más resilientes. Así lo manifiestan en su estudio Michael Oducado et al. (2021), en estudiantes de posgrado de Filipinas, concluyendo que las instituciones educativas deberían fomentar más la resiliencia y beneficiarse de la firmeza que se produce en los estudiantes graduados en medio de contextos críticos, como lo fue la reciente pandemia, para que con la misma capacidad resiliente se pueda fomentar o cultivar este rasgo psicológico importante, con la finalidad de disminuir los estados mentales negativos y sus variadas consecuencias no deseables como lo reporta el estudio de González Velázquez (2020): una disminución de la motivación y del rendimiento académico por el aumento de la ansiedad y problemas familiares, especialmente en estudiantes de escasos recursos económicos en una universidad pública del sur de México.

Conclusiones

Con la revisión de la literatura, podemos concluir que la resiliencia es un activo muy valioso para la vida, ya que nos permite manejar de manera positiva el estrés, el trauma y los miedos resultantes de emociones difíciles. Además, nos ayuda a recuperarnos de las adversidades y a desarrollar el sentido de la autoestima, como una competencia que se puede aprender y desarrollar, teniendo como resultado el pensamiento positivo y la capacidad de hacer frente a las emociones, bajo cualquier adversidad.

Para desarrollar la resiliencia, se debe aprender a hacer frente a los desafíos que se producen en la vida y saber desplegar las habilidades personales, grupales y organizacionales, para así poder solucionar o manejar las emociones complicadas. Se trata de aprender a estar atento en los momentos críticos, lo que conduce a obtener mejores resultados en los procesos de decisión de liderazgo efectivo, aprendiendo a conectarse con otros, y encontrar soporte en la construcción de relaciones significativas. El desarrollo de la resiliencia, es un proceso de aprendizaje y crecimiento, que se podría cultivar con el tiempo.

Las empresas que fomenten y desarrollen la resiliencia organizacional, tendrían enormes fortalezas para adaptarse y recuperarse de interrupciones significativas, tales como desastres naturales, ataques cibernéticos, pandemias, recesiones económicas u otros eventos imprevistos y notablemente graves. Debería involucrar la creación de estrategias, procesos y procedimientos que permitan sobrellevar las inclemencias para recuperarse de posibles interrupciones inesperadas, minimizando los daños y manteniendo las principales funciones comerciales.

Debido a la Covid-19, un evento dañino e inesperado, es necesario aprender de esos ambientes críticos, estando alerta y considerar los cambios abruptos que van más allá del control como tomadores de decisiones en la docencia y sector empresarial, sin malinterpretar los desafíos que estos cambios conllevan. Al ser los efectos Covid-19 devastadores para muchas personas y organizaciones, la resiliencia nos puede permitir afrontar tales desafíos con optimismo y esperanza. Esta habilidad nos podría ayuda a enfrentar los problemas de manera positiva y constructiva.

Tocando puntualmente el ámbito docente, la resiliencia se manifiesta como una potente habilidad que nos permite adaptarnos a los cambios y desafíos en el aula, tanto a los profesores como el alumnado, convirtiéndose en una poderosa capacidad para superar los desafíos y resistir adversidades. Podría desarrollarse con procesos mentales como la planificación, la comunicación efectiva y la colaboración grupal, con el apropiado balance en el uso de las TIC y metodologías de enseñanza a distancia. Esta resiliencia se podría mejorar con el desarrollo de habilidades de afrontamiento, de fortalecimiento de la autoestima y, del establecimiento de un sistema de promoción de la salud mental positiva.

Las Tic, podrían ser apoyos muy importantes de mejora de la resiliencia, facilitando a las personas que las usen de manera efectiva, el tener mayor flexibilidad y adaptabilidad ante los cambios turbulentos como en la educación a distancia, el aprendizaje e investigación en línea el uso de redes sociales. Las TIC también podrían proporcionar herramientas para aprender y compartir experiencias y conocimiento para responder de manera eficaz y oportuna a los grandes retos que se nos presentan sobre todo en tiempos de crisis o gran incertidumbre. Cabe remarcar, que los líderes pueden y deben utilizar las TIC para auxiliar a sus equipos en el fomento y desarrollo de la resiliencia.

En conclusión, la resiliencia es una habilidad crítica para la educación profesional y el desarrollo empresarial en tiempos turbulentos como lo fue la pandemia de la Covid-19. Esta habilidad requiere del fomento y de la práctica dentro de las organizaciones, con el apoyo de la directiva y de estructuras autónomas y flexibles, así como de compañeros y mentores dentro de un ambiente de aprendizaje innovador, colaborativo e integral. Tanto los educadores como los estudiantes y empleados dentro de las organizaciones deben cultivar la resiliencia de manera natural, con la finalidad de adaptarse normalmente a los cambios, sobre todo ante escenarios abruptos y complejos, para continuar creciendo y lograr los objetivos académicos y empresariales.

Referencias

- Al-Salman, S., Haider, A., Saed, H. (2022). The psychological impact of Covid-19's e-learning digital tools on Jordanian university students? Weel-Being. *Journal of Mental Health Training, Education and Prectice*. 2022, Vol. 17 Issue 4.
- Argyris, C. (1999). *On organizational learning*. Blackwell Business, Oxford 2nd Edition. 1999.
- Barrio, J.; García, M.; Ruiz, I.; Arce, A. (2006). El estrés como respuesta. *International Journal of Developmental and Educational Psychology*, vol. 1, núm. 1, 2006, pp. 37-48
- Becoña, E. (2006). Resiliencia: Definición, características y utilidad del concepto. *Revista de Psicopatología y Psicología Clínica*, pp. 11, 125-146.
- Brozovic, M., Ercegovic, M., Meeh-Bunse, G. (2022). E-learning in higher institutions and secondary schools during covid-19: Crisis solving and future perspectives. *Business Systems Research*. Dec. 2020, Vol. 13 Issue 2.
- Cornejo, W. (2010). Resiliencia: una definición. *Revista Electrónica Athenea*, 2, pp3-9.

- Coutu, Diane L. (2002). How resilience works. *Harvard Business Review* 80: 46-55.
- Duchek, S. (2019). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research* (2019). 13:215–246 <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
- Duff, M.C. (2020). Can workers compensation “work” in a Mega-Risk world? The Covid-19 Experiment. *ABA Journal of Labor and Employment Law*. 2020, Vol. 35 Issue 1
- Dutton, J.E., Frost, P.J., Worline, M.C., Lilius, J.M., Kanov, M.J. (2002). Leading in times of trauma. *Harvard Business Review*. January 2002.
- Earvolino, M. (2007). Resiliencie: a conceptual analysis. *Nursing Forum*, 41, pp. 73-82.
- Essomba Gelabert, M. A (2022). Comportamiento digital de educadoras y educadores en el tiempo libre durante la Covid-19. *Resiliencia e innovación contra la incertidumbre*. *Digital Education Review*. 2022. <https://revistes.ub.edu/index.php/der/article/view/37241>
- Fernández, A; Howse, E.; Rubio-Valera, M.; Thorncraft, K.; Noone, J.; Luu, X.; Venness, V.; Leech, M.; Llewellyn, G.; Salvador-Carulla, L. (2016). Setting-based interventions to promote mental health at the university: a systematic review. *Int J Public Health* (2016) 61:797–807. DOI: 10.1007/s00038-016-0846-4
- Fernández-Lansac, V. y Crespo, M. (2011). Resiliencia, personalidad resistente y crecimiento en cuidadores de personas con demencia en el entorno familiar: Una revisión. *Clínica y Salud*, 22, 21-40. DOI: 10.593/c12011v22n1a2.
- Ferrer Dávalos, R. M. (2021). Rendimiento de estudiantes universitarios en dos modalidades, antes y durante la pandemia del Covid-19. *Revista Paraguaya de Educación a Distancia, FACEN-UNA*, Vol. 2 (2) – 2021
- Fischer, L.; Moratalla, C.; Tur, R.; Villaró, G. (2021) *Despertar tu resiliencia. Aprender de mujeres con discapacidad intelectual*. Caixa, Catalunya. 2022
- García Del Castillo, J. A., García Del Castillo, L. A., López-Sánchez, C., & Dias, P. C. (2016). Conceptualización teórica de la resiliencia psicosocial y su relación con la salud. *Salud y drogas*, 16(1), 59-68.
- García Díaz, A. (2021). Construyendo escuelas resilientes: la educación flexible, la integración y la Covid-19. *Revista Española de Educación Comparada*. No. 38. 2021, pp. 211-227
- Gaxiola, J. C., González, S., Contreras, Z. y Gaxiola, E. (2012). Predictores del rendimiento académico con disposiciones resilientes y no resilientes. *Revista de Psicología*, 30, 48-74.
- Giacconi, M.; y Mauro, Mariana (2020). Building and Improving the Resilience of Enterprises in a Time of Crisis: from a Systematic Scoping Review to a new Conceptual Framework. *Economia Aziendale Online – Business and Management Sciences International Quarterly Review* Vol. 11.3/2020:307-339-DOI:10.13132/2038-5498/11.3.307-339 September 30, 2020 Volume 11-N. 3/2020.
- González-Aguilar, D. W. (2021). Bienestar psicológico, resiliencia y ansiedad en estudiantes universitarios. *Revista Guatemalteca de Educación Superior*, 4(1), pp 43-58. DOI: <https://doi.org/10.46954/revistages.v4i1.53>
- González Garrido, G. (2021). Resiliencia organizacional: caso de estudio para una es-

- cuela peruana en el contexto de pandemia por el Covid-19. *Educa-UMCH*, 20, julio-diciembre 2022 <https://doi.org/10.35756/educaumch.202220.243>
- González Velázquez, L. (2020). Estrés académico en estudiantes universitarios asociados a la pandemia por Covid-19. *Espacio I+D, Innovación más Desarrollo*, 9(25). <https://doi.org/10.31644/IMASD.25.2020.a10>
- Green, Z. A., Noor, U., Ahmed, F., Himayat, L. (2022). Validation of the fear of Covid-19 Scale in a Sample of Pakistan's University Students and Future Directions. *Psychological Reports*. Oct. 2022, Vol. 125 Issue 5.
- Juergensen, J.; Guimón, J.; & Narula, R. (2020). European SMEs amidst the Covid-19 crisis: assessing impact and policy responses. *Journal of Industrial and Business Economics*, 1-12
- Kem-Mekah Kadzue, O. (2020). Enseñanza en línea durante la crisis del Covid-19 en la educación universitaria marplatense: logros y desafíos. *Ehquidad International Welfare Policies and Social work Journal*. 14, 57-74. DOI: 10.15257/ehquidad.2020.0012
- Linnenluecke, M. K. (2017). Resilience in business and management research: A review of influential publications and a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 19, 4–30 (2017) DOI: 10.1111/ijmr.12076
- Meneghel, I; Salanova, M. y Martínez, I. (2013). El camino de la Resiliencia Organizacional –una revisión teórica. *Aloma* 2013, 31(2), 13-24.
- Michael Oducado, R., Parreño-Lachica, G. M., Rabacal, J.S. (2021). Resiliencia personal y su influencia en el estrés, la ansiedad y el miedo de Covid-19 entre los estudiantes graduados en Filipinas. *International Journal of Educational Research and Innovation*, 2021, Vol15 pp.43-443. DOI: 10.46661/ijeri.5484ff.
- Morfeld, P. and Erren, Thomas C. (2020). Mortality and attributable fraction in Covid-19 Analysis: avoiding research waste and negligence. *American Journal of Public Health*. Nov. (2020). Vol 110 Issue 11.
- O' Sullivan, O. P., Bignell, A., Powell, J., Parish, S., Campbell, L., Iannelli, H., Billon, G. (2023). Facilitator reflections online delivery of simulation-based mental health education during Covid-19. *Journal of mental health training, education and practice*. 2023, Vol. 18. Issue 1.
- Owida, A., Galal, N. M., Elrafie, A. (2022). Decision-making framework for a resilient sustainable production system during Covid-19: An evidence-based research. *Computer and Industrial Engineering*. Feb 2022, Vol. 164.
- Price, R. (2021). Forging Resilient Designers: An Educator's Perspective. *DMIVol.32, Issue2*
- Román, F.; Fores A.; Calandri, I.; Gautreaux, R.; Antúnez, A.; Ordehi, D.; Calle, L.; Poenitz, V.; Correa, K.L.; Torresi, S.; Barcelo, E.; Conejo, M.; Ponnet, V.; Allegri, R. (2021). Resiliencia en docentes en distanciamiento social preventivo obligatorio durante la pandemia de Covid-19. *Journal of Neuroeducation*. 2020; 1(1); 76-87. doi: 10.1344/joned.v1i1.31727
- Settembre-Blundo, D., González-Sánchez, R., Medina-Delgado, S., García Muiña, F.E. (2021). Flexibility and resilience in corporate decision-making: a new sustainability-Based risk management system in uncertain times. *Global journal of flexible systems management*. Dec 2021. Supplement. Vol. 22.

- Uriarte, J. D. (2005). La resiliencia. Una nueva perspectiva en psicopatología del desarrollo. *Revista de Psicodidáctica*, 10(2), pp. 61-79. Disponible en: <https://www.re-dalyc.org/articulo.oa?id=175/17510206>
- Uriarte, J.D. (2006). Construir la resiliencia en la escuela. *Revista de Psicodidáctica*. Año 2006. Volumen 11. Nº 1. Págs. 7-24.
- Villamarin, W., Arteaga, R., Álvarez, C., y Mero, U. (2020): Resiliencia empresarial: su incidencia en el desarrollo socioeconómico de la provincia de Manabí –Ecuador, *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*.
- Windle, G. (2011). What is resilience? A review and concept analysis. *Reviews in Clinical Gerontology*, 21, 152-169. DOI: 10.1017/S0959259810000420
- Yu, H., Mocan, N. (2019). The impact of High School Curriculum on Confidence, Academic Success and Mental and Physical Well-Being of University students. *Journal of Labor Research*. Dec. 2019, Vol. 40 Issue 4.