

Artículo Original

La Resiliencia como Capacidad Humana en el Fortalecimiento de la Gestión Educativa
Resilience as a Human Capacity in Strengthening Educational Management

Gloria M. Rodríguez 

Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Venezuela;

Diego R. Luna Álvarez 

Universidad Metropolitana del Ecuador, Sede Guayaquil; y

Heriberto E. Luna Álvarez 

Moon International University, Miami, Florida, EEUU.

La correspondencia sobre este artículo debe ser dirigida a: Gloria M. Rodríguez.

Email: r.gloria@hotmail.com

Fecha de recepción: 18 de junio de 2020.

Fecha de aceptación: 23 de octubre de 2020.

¿Cómo citar este artículo? (Normas APA): Rodríguez, G.M., Luna Álvarez, D.R., & Luna Álvarez, H.E. (2020). La Resiliencia como Capacidad Humana en el Fortalecimiento de la Gestión Educativa. *Revista Científica Hallazgos21*, 5(3), 338-357. Recuperado de <http://revistas.pucese.edu.ec/hallazgos21/>

Revista Científica Hallazgos21. ISSN 2528-7915. **Indexada en DIALNET PLUS, REDIB y LATINDEX Catálogo 2.0.**

Periodicidad: cuatrimestral (marzo, julio, noviembre).

Director: José Suárez Lezcano. Teléfono: (593)(6) 2721459, extensión: 163.

Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Esmeraldas. Calle Espejo, Subida a Santa Cruz, Esmeraldas. CP 08 01 00 65. Email: revista.hallazgos21@pucese.edu.ec. <http://revistas.pucese.edu.ec/hallazgos21/>

Resumen

El presente estudio tiene como propósito analizar la resiliencia como una capacidad humana en el fortalecimiento de la gestión educativa en los docentes de pregrado, Extensión Académica Acarigua, del Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio (IMPM) en Venezuela, el cual se sustentó teóricamente asumiendo la actitud implícita en el ser humano, lo cual conlleva a sobreponerse ante cualquier adversidad para transformar la realidad; es por ello que el ámbito educativo, ante adversidades, requiere de la capacidad gerencial del docente o directivo, porque debe resistir, adaptarse para sobreponerse y recuperarse de manera eficaz, oportuna ante las novedades a las cuales está expuesto. Para ello, se asumieron las teorías de Jerarquía de Necesidades de Abraham Maslow y los Factores Motivacionales de Hertzberg, relacionadas a los diferentes niveles de la resiliencia. Metodológicamente el estudio se ubicó en el paradigma positivista, enfoque cuantitativo, orientado a través de una investigación de campo, descriptiva, considerándose como población los docentes del IMPM y como muestra se asumió ocho profesionales que laboran en la Extensión Académica Acarigua, a quienes se les aplicó un cuestionario de 24 ítems. Se comprobó que la resiliencia presente en la gestión educativa en los docentes de pregrado es muy débil, porque el docente desiste ante situaciones difíciles y no reacciona de la mejor manera; a esto se le suma la falta de recursos y herramientas. A pesar de existir la mejor disposición de seguir adelante, de acuerdo con esta situación, se recomienda ayudar a los profesionales a enfrentar retos y que

requieren motivación y apoyo institucional, para que se fortalezca esa gestión educativa y esté en capacidad de abordar situaciones que les son negativas, y se puedan estimular las actividades formativas.

Palabras clave: resiliencia; capacidad gerencial; gestión educativa.

Abstract

The present study aims to analyze resilience as a human capacity in the strengthening of educational management in undergraduate teachers, Acarigua Academic Extension, of the Institute for Professional Improvement of Teaching (IMPM) in Venezuela, which was theoretically supported by assuming the implicit attitude in the human being, which leads to overcome any adversity to transform reality; That is why the educational environment, in the face of adversity, requires the managerial capacity of the teacher or director, because they must resist, adapt to overcome and recover in an effective and timely manner in the face of the novelties to which they are exposed. For this, the theories of the Hierarchy of Needs of Abraham Maslow and the Motivational Factors of Hertzberg, related to the different levels of resilience, were assumed. Methodologically, the study was located in the positivist paradigm, quantitative approach, oriented through a descriptive field research, considering the IMPM teachers as a population and, as a sample, eight professionals who work at the Acarigua Academic extension, to whom a 24-item questionnaire was applied. It was found out that the resilience present in educational management in undergraduate teachers is very weak, because the teacher gives up in difficult situations and does not

react in the best way; Added to this is the lack of resources and tools. Despite the existence of the best disposition to move forward, according to this situation, it is recommended that professionals who face challenges should be helped, who require motivation and institutional support, so that educational management is strengthened and is able to address situations that they are negative for them and training activities could be encouraged.

Keywords: resilience; managerial capacity; educational management.

La Resiliencia como Capacidad Humana en el Fortalecimiento de la Gestión Educativa

Hablar de resiliencia es referirse particularmente a la capacidad de rescatar, adaptarse y adecuarse de forma satisfactoria a la fatalidad o adversidad, desarrollando una actitud social, estudiosa y vocacional a pesar de estar en riesgos a diversos eventos desfavorables. Esto incluye el estrés grave, las tensiones inherentes al ritmo de vida de hoy y los entornos difíciles de las instituciones y organizaciones. Es por ello que el docente, el estudiante, cualquiera sea su edad, requiere desarrollar la resiliencia, de allí que en el campo educativo signifique la fortaleza de resistir los diversos cambios de la vida personal, familiar, profesional y social. Para ello, es importante reconocer el dolor, la lucha, el sufrimiento implícito en el proceso y que se requiere la adquisición de competencias, eficacias propias, constancia, capacidad de acometer y resistir.

Considerando que las instituciones educativas son espacios pertinentes para fomentar la resiliencia en el contexto educativo y social, con frecuencia se contextualizan adversidades que llevan a la desesperanza, convirtiendo los problemas en difíciles de superar. El docente se convierte en una figura de apoyo, un sujeto significativo para los estudiantes y la

institución educativa, y que está en capacidad de ser una herramienta válida adaptable al aula, que orientará, fortalecerá y encauzará los problemas cotidianos del ámbito escolar, personal y mejorar la convivencia. Ante este panorama y reconociendo la situación venezolana la presente investigación tiene como propósito analizar la resiliencia como una capacidad humana en el fortalecimiento de la Gestión Educativa en los Docentes de Pregrado, Extensión Académica Acarigua, del IMPM.

La resiliencia un problema de actualidad

Hoy día, a nivel mundial, se observa personas que a pesar de todos los problemas que puedan vivir o que hayan vivido mantienen un ritmo de vida anímico, alegre, capaz de sobreponerse, superar las adversidades que se han enfrentado o retar las que estén por llegar, superando pérdidas, trabajando con condiciones mínimas; continúan con su carisma, conservando sus propósitos de vida; son personas que a través del tiempo han aprendido a ser resilientes, a pesar que muchos de ellos, pudieron ser transformados por esas situaciones.

En este sentido, Pittaluga (2014) señala que la resiliencia es un concepto cuyo significado depende del contexto en que se torne. En física, originalmente se refiere a las cualidades de un resorte, resistir presión, replegarse con flexibilidad y recobrar su forma original. En ecología, la capacidad de las comunidades de absorber diversas perturbaciones; mientras que en psicología, habilidad de las personas o grupos para sobreponerse al dolor emocional y continuar con su vida.

De allí que Rutter, citado por Pittaluga (2014), defina la resiliencia como "un fenómeno manifestado por personas que evolucionan favorablemente, habiendo sido víctimas de estrés que, para la población general, comprendería un riesgo serio con consecuencias graves" (p.78). De acuerdo

con lo planteado por el autor, la evolución lleva tiempo y combina diferentes atributos, situaciones tanto en el ámbito social como cultural.

En América Latina, el estudio de la resiliencia, según Palomar (2012), comenzó con el análisis de riesgo de los diferentes países. Debido a la rapidez y dinámica que se transforman, el desarrollo de los escenarios, mercados, movimiento sociales, tecnológicos, migratorios y económicos, ha demandado que sus dirigentes, líderes, actores principales, el entendimiento, la dinámica socioeconómica, que atraviesan los países en vías de desarrollo como lo son la mayoría que forman parte de Latinoamérica.

De acuerdo a este planteamiento, Factory Mutual Global (2016), compañía de seguros de Estados Unidos, refiriendo un trabajo titulado "La Resiliencia de América Latina: de Costa Rica a Venezuela", que busca saber a fondo los compromisos que para cualquier país permiten las diferentes situaciones adversas, ya sea por elementos geofísicos, estructura productiva, mala gobernanza política o desastres naturales, destacó tres grandes renglones: factor económico, calidad de riesgo y cadena de suministro, que incluye el Producto Interno Bruto (PIB) per cápita, riesgo político y dependencia energética del petróleo (tanto en la importación como la exportación), la exposición a desastres naturales, la calidad de los sistemas de respuesta a dichos desastres, calidad de los sistemas contra incendios, factor cadena de suministros, control de la corrupción, la calidad, cantidad de las infraestructuras y los suministradores locales.

Este informe arrojó que Venezuela ocupa el puesto 130, con PIB per cápita en barrena e inflación desbocada, riesgo político - amenaza de golpe de estado o guerra civil, problema por los bajos precios del petróleo, ocupando el último puesto en el factor

económico, con poco o nulo control sobre la corrupción y suministros locales inexistentes en muchos ramos. En cuanto al factor cadena de suministro, sitúa al país en el puesto 128, con sólo Chad y Mauritania por detrás, aunado al impacto de la sequía y la carencia de instalaciones redundantes sobre el suministro eléctrico, considerando que Venezuela es un caso extremo de desintegración político-económica que puede mejorar en plazo más largo que corto, mal situado.

Este panorama ha llevado a que muchos venezolanos se hayan ido a otros países, huyendo de la realidad del país, buscando otras oportunidades. Profesionales de diferentes especialidades no asumieron el reto de vivir las adversidades; otros lo han perdido todo. Un grupo numeroso decidió empezar de nuevo en otro lugar que no es su patria, existiendo un gran éxodo de profesionales de la docencia, mientras los que se mantuvieron y están enfrentando las adversidades se han enfrentado a los altos índices de inflación, elevado costo de vida, escasez de productos y el salario no alcanza para cubrir las necesidades básicas.

Todo ello conduce a que el personal de la docencia, que es formador de futuro, tenga que practicar o asumir la resiliencia para poder soportar estas calamidades y a su vez transmitir a sus estudiantes ese ánimo y entusiasmo de seguir adelante, porque no se puede enseñar lo que no se practica, si no se está convencido que se puede vencer la situación adversa; el mensaje no llegará de forma efectiva; además, existe una gran cantidad de multiplicadores de la información que deben asumir ese rol de enseñanza.

Según Arias (2017), el letargo económico de Venezuela ha afectado gran cantidad de instituciones. De allí que las universidades nacionales no escapen de esa realidad; por ello, los Institutos Pedagógicos han manifestado una baja de presupuestos, que

ha incidido en la prestación del servicio de comedor, transporte, los programas de becas, el cumplimiento de compromisos de salarios, los seguros, falta de recursos materiales, que han conllevado a hacer más crítica la situación, incidiendo en el proceso de enseñanza aprendizaje. Para ello sería necesario contar con profesionales que enfrenten esas adversidades mediante la resiliencia.

En este contexto, los docentes de pregrado en la Extensión Académica Acarigua, del Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio (IMPM), en conversaciones informales han manifestado que tienen que enfrentar esa difícil situación; sin embargo, señalan algunos "por compromiso", otros dicen "obligados", una gran mayoría manifiesta "porque no queda alternativa", lo que son indicios que la resiliencia no está presente. A pesar de ser portadores de ese compromiso que tiene todo educador, no se está demostrando superación frente a las adversidades, sino resignación a falta de otra actividad que realizar, horizonte que no es alentador porque no trasmite a sus educandos el espíritu de superación, sino de conformidad y vulnerabilidad ante las adversidades, lo cual es negativo en el proceso educativo y, por ende, lo es la gestión educativa del docente.

Este escenario lleva a plantear los siguientes objetivos en esta investigación: (a) Analizar la resiliencia como una capacidad humana en el fortalecimiento de la gestión educativa en los docentes de pregrado, Extensión Académica Acarigua, del IMPM; (b) Determinar la resiliencia presente en la gestión educativa en los docentes de Pregrado, Extensión Académica Acarigua, del IMPM; (c) Identificar los elementos de la resiliencia como una capacidad humana en el fortalecimiento de la gestión educativa en los docentes de pregrado, Extensión Académica Acarigua,

del IMPM; (d) Enunciar acciones que fomenten la resiliencia como una capacidad humana en el fortalecimiento de la gestión educativa en los docentes de pregrado, Extensión Académica Acarigua, del IMPM.

Teorías relacionadas con la resiliencia

Gerencia

Oyarce (2004) señala que la gerencia representa una función administrativa, de índole profesional, relativo a un cargo directivo; por tanto, el ejercicio de dicho cargo implica una serie de cualidades y exigencias personales, sobre todo un conjunto de actitudes específicas que le favorezcan para la conducción exitosa de las funciones que dicho cargo conlleva.

Por su parte, la gerencia educativa es una de las funciones que todo gerente debe ejecutar y para ello es importante que obtenga conocimiento acorde a la realidad y a las innovaciones existentes en el medio. Según Chiavenato (2004), la gerencia se refiere a las actividades de planificación, organización, dirección, control que se efectúan en las organizaciones al objeto de utilizar los recursos humanos, físicos y financieros con la finalidad de alcanzar objetivos comúnmente relacionados con beneficios económicos, se infiere que de igual forma se computa la gerencia educativa.

Tomando en cuenta estos elementos, un director es la persona que planifica, organiza, dirige y controla una institución con el fin de conseguir la calidad y satisfacción social. En el caso educativo, la gerencia es de importancia, por cuanto las instituciones dedicadas a la enseñanza tienen un fin social, aplicando a su vez el enfoque administrativo, al desarrollarse las funciones de planificación, organización, dirección y control procurando el desarrollo de los recursos humanos.

De acuerdo con lo expuesto anteriormente, puede deducirse que el gerente educativo por tener inherencia

directa con el recurso humano debe llevar a cabo su gestión en términos de coordinación y esfuerzos con todos los miembros que integran el contexto educativo, con la finalidad de asumir compromisos y responsabilidades con todos los sectores comunitarios que hacen vida dentro de las organizaciones educativas.

Gerencia Educativa

Según Ruiz (2000), en el entorno educativo como en el administrativo, el gerente en su trabajo debe desarrollar estrategias para lograr los objetivos y conseguir un beneficio social a través de la formación del recurso humano. Asimismo, las instituciones requieren de gerentes prestos a los nuevos cambios del proceso educativo para alcanzar productividad, excelencia, efectividad, eficiencia y calidad en el trabajo realizado. De lo expuesto se desprende que la gerencia debe ser considerada como un proceso proactivo y con una finalidad determinada ya que implica interacción entre las personas para producir resultados.

En cuanto a la gerencia educativa es una actividad que debe desarrollar todo directivo, en el cual incorpore estrategias y herramientas que permitan hacer más eficiente la labor y en especial si se trata de supervisión y acompañamiento pedagógico, que la mayoría de las veces el trabajador se siente acorralado y perseguido por un proceso que debe ser sencillo, ameno y productivo.

Capacidad Humana

La capacidad es la aptitud que se posee en una disciplina o práctica específica, la cual se refiere a una posición o manera de abordar situaciones concretas, de ella se deriva la capacidad gerencial, que según Chiavenato (2004), es la potencialidad de un gestor económico para actuar con eficacia en el desarrollo positivo del objeto empresarial, la misma se tiene o no se tiene, este tipo de habilidades o técnicas se

pueden aprender en las escuelas de negocio, pero los mejores profesores de tales escuelas son los ejecutivos de las empresas que han demostrado esa capacidad gerencial, resolviendo con éxito probado el crecimiento del negocio en el que estaban empeñados.

En este sentido, la capacidad gerencial trae la prosperidad a una empresa o una organización, sea un ministerio, una universidad, un hospital o una fundación, independientemente de su grado inicial de recursos, riqueza o pobreza. Si no existe esa capacidad, se acaba más pronto o más tarde en la fracaso (generalmente más pronto), sea cual sea la abundancia de recursos; es por ello que la capacidad humana va más allá que una simple administración de recursos; es decir, es una manera para dirigir exitosamente una organización bajo cualquier tipo de condiciones que puedan rodear a su entorno.

Según Robbins (2002), los gerentes deben desarrollar tres habilidades o capacidades esenciales: técnicas, humanas y conceptuales; las cuales varían según el área que ocupe en la organización. Las mismas se describen a continuación:

Habilidades técnicas: comprenden conocimientos, destrezas, así como la experiencia en ciertos campos especializados, como por ejemplo la ingeniería, la computación, las finanzas o la manufactura. Aun cuando este tipo de habilidades se vuelven menos importantes conforme el gerente asciende en la jerarquía organizacional, hasta la gerencia general, debe contar con los antecedentes necesarios para sus nuevas responsabilidades y la capacidad de apreciación de las actividades desempeñadas por el personal que conforma la empresa.

Habilidades humanas: es la capacidad de trabajar bien con otras personas, tanto en lo individual, como en grupo. Son esenciales en todas las áreas de la jerarquía

organizacional; además, los gerentes que la desarrollan pueden obtener más de su gente, por cuanto saben cómo deben tratarlos, liderarlos, motivarlos y comunicarse con eficacia. La capacidad de interactuar con muchos tipos distintos de personas, así como de intercambiar información con ellas, es vital para una carrera gerencial exitosa.

Habilidades conceptuales: comprenden la capacidad del gerente para ver la organización como un todo, las relaciones entre sus diversas subunidades, visualizar cómo se ajusta en su entorno, reconocer asuntos complejos, así como dinámicos, examinar los numerosos factores influyentes en estos asuntos, y para resolver los problemas en beneficio de todos los involucrados

Resiliencia

La resiliencia proviene del verbo latino resilio, resilire "saltar hacia atrás, rebotar. Es un concepto cuyo significado depende del contexto donde se tome.

Para Rutter y Rutter (1992), la resiliencia contiene un componente activo, una dinámica existencial, porque ser resiliente no significa simplemente rebotar, sino crecer hacia algo nuevo; por ello, se ha caracterizado como un conjunto de procesos sociales y psicológicos que posibilitan tener una vida sana en un medio insano. Esos procesos se realizan a lo largo del tiempo, en el que afortunadas combinaciones entre los atributos del individuo y su ambiente social y cultural, la resiliencia, entonces implica un proceso dinámico que tiene por finalidad la adaptación positiva en entornos de gran adversidad.

Método

El presente estudio se ubicó en el paradigma positivista, enmarcando un enfoque cuantitativo. De igual manera, se orientó a través de una investigación de campo, tipo descriptivo, porque el mismo tiene como objetivo analizar la resiliencia

como capacidad humana en el fortalecimiento de la gestión educativa en los docentes de pregrado, Extensión Académica Acarigua, del IMPM.

El diseño de la investigación fue transversal, con observaciones en un momento único en el tiempo, al medir las variables de manera individual, sin manipular la variable operacionalizada (Ver Tabla 1). La población considerada para esta investigación quedó conformada por un conjunto finito de elementos con características comunes: ocho docentes del Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio (IMPM), profesionales de la docencia que laboran en la Extensión Académica Acarigua.

Las técnicas de recolección de datos utilizadas fueron la encuesta y entrevistas semiestructuradas para complementar los resultados, que permitieron contrastar con los datos numéricos recopilados.

El cuestionario de la encuesta consistió en un conjunto de veinticuatro ítems, de tipo dicotómico, con alternativas de respuestas Siempre, Casi Siempre, Algunas Veces, Casi Nunca, Nunca, el cual estuvo dirigido los docentes que laboran en la Extensión Académica Acarigua, del IMPM. Para la entrevista se utilizó un guion con tres preguntas clave sobre la resiliencia.

La validez del instrumento se realizó mediante la técnica de juicio de expertos. Para ello, se seleccionaron tres (3) especialistas, quienes juzgaron cada ítem de acuerdo a la coherencia con los objetivos, congruencia, tendenciosidad y claridad en la redacción.

Para garantizar la confiabilidad del instrumento, se aplicó un instrumento piloto a seis profesionales de la docencia que laboran en la Extensión Académica Acarigua, del IMPM, que no forman parte de la muestra.

De esta manera, se compararon las características similares presentadas por los

sujetos seleccionados para el estudio definitivo, luego se procedió a la aplicación del coeficiente Alpha de Cronbach, el cual arrojó una confiabilidad a través del programa SPSS para Windows 15.0 de 0,876.

Definición de resiliencia (Figura 1), analizado en el ítem 1, se obtuvieron los siguientes resultados: al consultar si el docente reacciona satisfactoriamente ante las adversidades que se puedan presentar en sus actividades diarias, el 63% señaló que siempre, 24% algunas veces, 13% casi

Tabla 1
Operacionalización de la variable

Objetivos Específicos	Variable	Dimensión	Indicadores	Items
Determinar la resiliencia presente en la Gestión Educativa en los Docentes de Pregrado, extensión Académica Acarigua, del IMPM.	La resiliencia como una capacidad humana para el fortalecimiento de la Gerencia Educativa	La Resiliencia	- Definición de resiliencia.	1 – 2
			- Característica de la resiliencia.	3 – 4
			- Atributos de la resiliencia.	5 – 6
Identificar los elementos de la resiliencia como capacidad humana en el fortalecimiento de la Gestión Educativa en los Docentes de Pregrado, extensión Académica Acarigua, del IMPM.		Elementos de la Resiliencia	- Liderazgo resiliente. - Comunicación. - Empatía. - Autoevaluación.	7 – 8 9 – 10 11 – 12 13 – 14
Destacar acciones que fomenten la resiliencia como capacidad humana en el fortalecimiento de la Gestión Educativa en los Docentes de Pregrado, extensión Académica Acarigua, del IMPM.		Niveles de la Resiliencia	- Nivel conductual. - Nivel afectivo. - Nivel somático. - Nivel interpersonal. - Nivel cognitivo.	15 – 16 17 – 18 19 – 20 21 – 22 23 – 24

Fuente: Elaboración de los autores.

Resultados y Discusión

Una vez aplicado el instrumento, se procedió a la ordenación, tabulación y análisis de estos. La información se presenta a través de frecuencias y porcentajes para su fácil visualización. De igual manera, se interpretaron y cotejaron con teorías que sustentan la información obtenida; para ello, se utilizó la estadística descriptiva, mientras que la entrevista se codificó y trianguló.

De acuerdo con los resultados obtenidos para la dimensión La Resiliencia, indicador:

siempre. En cuanto a si observa los comportamientos humanos desde una perspectiva multidisciplinaria para mejorar los procesos y resultados de los grupos, el 50% señaló algunas veces, 24% casi nunca, 13% siempre y 13% casi siempre.

En general la tendencia de respuestas se inclinó por la alternativa algunas veces, con el 37%, siempre 37%, casi nunca 13% y casi siempre 13%, resultados que reflejan la poca aplicación del concepto de resiliencia en la práctica diaria, a pesar que el docente debe estar involucrado en las actividades que planifica la institución o es responsable

de su ejecución, lo conlleva a tener que enfrentar adversidades, a las cuales debe ser capaz de abordar de manera positiva.

Bajo esta premisa se refleja que los resultados contradicen con lo planteado por Rutter y Rutter (1992), quienes manifiestan que la resiliencia tiene un componente activo, una dinámica existencial, caracterizado por un conjunto de procesos sociales y psicológicos que posibilitan tener una vida sana en un medio insano.

De acuerdo a ello, se observa que en la institución no se está cumpliendo el indicador definición de resiliencia en toda la extensión de la palabra, porque generalmente el docente proyecta en el marco de la institución, que a su vez tiene sus planes, por ello, la importancia que estén integrados o engranados para facilitar la obtención de las metas, así como enfrentar de forma positiva todos los obstáculos en función de mejorar los procesos, obteniendo resultados favorables.

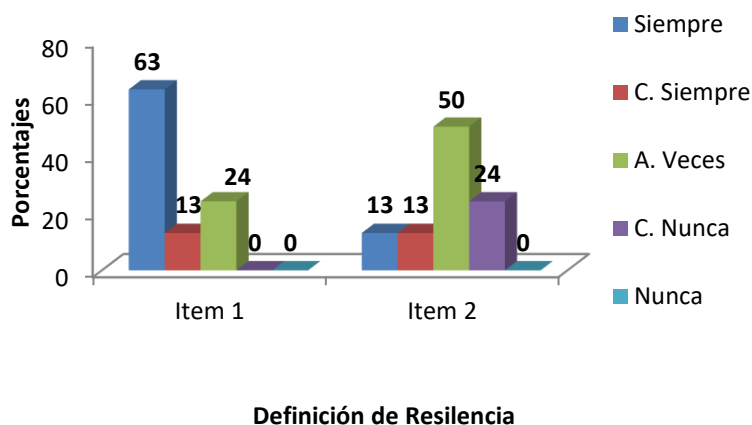


Figura 1. Representación de la dimensión La Resiliencia, indicador: Definición de resiliencia. Fuente: Encuestas.

En la dimensión la Resiliencia, indicador: Características de la resiliencia (Figura 2), se consultó si propicia la autodeterminación mediante la realización de acciones propias para autorrealizarse como ser humano, el 63% de los consultados señalaron algunas veces, 24% casi siempre, 13% casi nunca,

en cuanto a si muestra autoeficacia mediante la convicción personal interna para efectuar con éxito las tareas, el 50% de los encuestados manifestaron siempre, 37% algunas y 13% casi siempre.

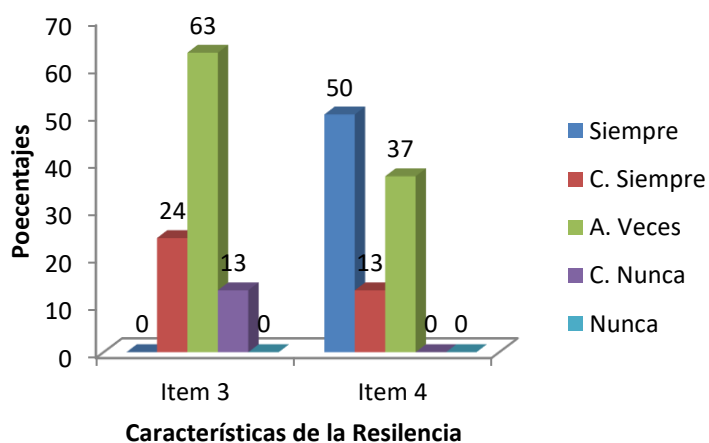


Figura 2. Representación de la dimensión La Resiliencia, indicador: Características de la resiliencia. Fuente: Encuestas.

En promedio los resultados se inclinaron por la alternativa algunas veces con el 50%, siempre 24%, casi siempre 13%, casi nunca 13%, lo que refleja resultados negativos por las tendencias algunas veces y casi nunca, lo cual refleja que las características de la resiliencia no se están cumpliendo de forma adecuada, razón por la cual no se cumple que los docentes no estén con fuertes e íntimas conexiones con sus normas, patrones y valores, que pueden acudir a ellos en momentos de crisis.

Esto se contradice con lo planteado por Sambrano (2010), que indica las características sienten que ésta es la oportunidad de desplegar todos los recursos con los que cuentan, por lo que pueden salir adelante de las dificultades con integridad y sin lesionar su dignidad básica como ser

humano, ni tampoco, lesionar la de otros. A las personas resilientes el respeto por la vida y por los derechos les proporciona una base de sustentación que es punto de partida, no solamente para salir del fondo en el que pudieran haber caído, sino para desplegar alas desde allí si fuera necesario.

En cuanto a la dimensión La Resiliencia, indicador: Atributos de la resiliencia (Figura 3), se consultó si considera clave el trabajo en equipo para facilitar la resolución de problemas en la institución, respondiendo el 74% siempre, 13% casi siempre, 13% algunas veces, en la consulta sobre si como personal docente considera que el compromiso es muy importante para mejorar la calidad profesional, el 87% indicó siempre, 13% casi siempre.

En general el promedio se inclinó por la tendencia siempre 74%, casi siempre 13%, algunas veces 13%, lo cual es positivo, porque se están cumpliendo algunos atributos de la resiliencia que son favorables para enfrentar las situaciones adversas, esto coincide con lo planteado por Sambrano (2010), que corregirse a sí mismo no es fácil y cuando se enfrentan adversidades, es muy importante aprender las lecciones de los errores y de los aciertos, para que en el futuro las estrategias ante ellas aporten valor agregado que posibiliten el cruce exitoso de situaciones no deseadas que permitan la obtención de bienestar y satisfacción autorrealizadora

Es por ello, que se hace necesaria la organización de acciones que beneficien a la institución, todo ello, mediante la participación activa de los estudiantes, docentes, en función de favorecer a todos los involucrados, asegurando que sus esfuerzos se conjuguen de forma general la eficacia de la institución, en este sentido, se debe identificar y clasificar las actividades requeridas de manera que se agrupen para

dar respuesta a los objetivos, así como coordinar en forma horizontal y vertical la estructura de la institución.

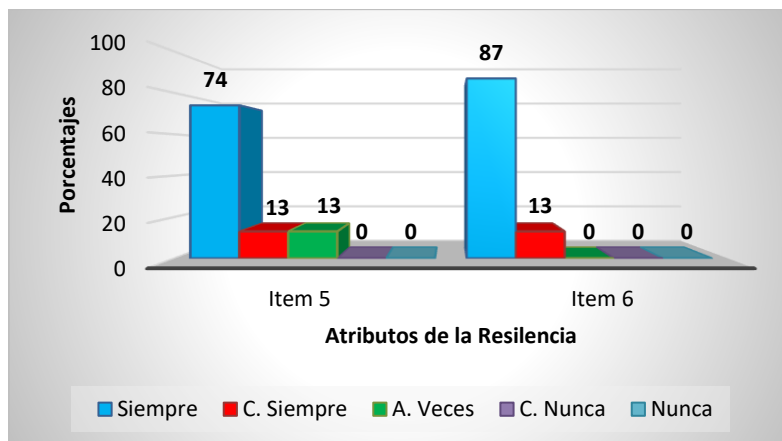


Figura 3. Representación de la dimensión La Resiliencia, indicador: Atributos de la resiliencia.

Fuente: Encuestas.

En la dimensión Elementos de la Resiliencia, indicador: Liderazgo resiliente (Figura 4), se consultó al personal que si ejerce un grado de influencia por encima del nivel de obediencia mecánica a las órdenes rutinarias inherentes a la organización, respondiendo el 74% algunas veces, 13% siempre y 13% casi siempre, en relación a si realiza esfuerzo para influir en el comportamiento de otros para cambiarlo con el fin de lograr objetivos predeterminados, el 63% manifestó algunas veces, 24% siempre y 13% casi siempre.

Estos resultados se inclinan por la opción algunas veces con el 74%, siempre 13%, casi siempre 13%, lo cual es negativo porque el liderazgo resiliente se cumple sólo algunas veces, lo cual debe ser una actitud permanente del líder y no en algunas ocasiones, esto genera debilidad en la actuación del directivo y docente, porque es necesario armonizar entre sí los intereses de la organización, cumpliendo una misión integrada a través de los medios, para que la organización funcione bien, el personal trabaje eficientemente, se sienta motivado y satisfecho con su contribución al desarrollo

del trabajo, en función de obtener los resultados.

En tal sentido, se contradice con lo descrito por Pittaluga (2014), que el líder resiliente ha logrado fortalecer las competencias o capacidades que permiten superar la adversidad, lograr un desempeño superior en condiciones de extenuación o tener éxito a pesar de las dificultades, asimismo, apoya a los demás en el mismo camino de crecimiento personal, para que la gente se encarama sobre sus propios hombros.

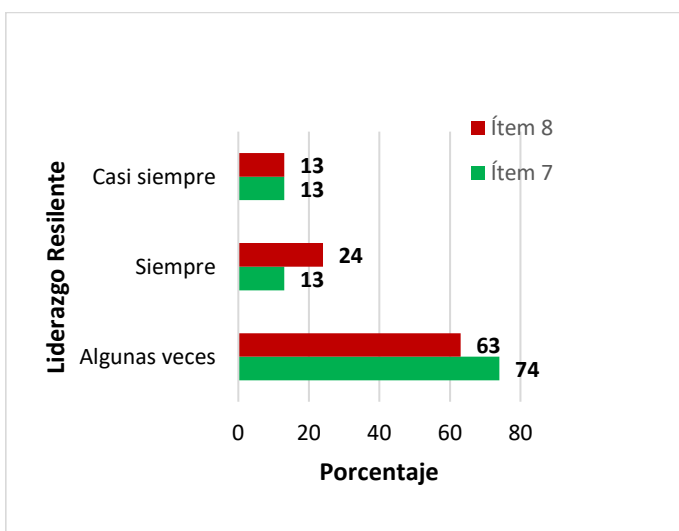


Figura 4. Representación de la dimensión Elementos de la resiliencia, indicador: Liderazgo resiliente.

En cuanto a la dimensión Elementos de la resiliencia, indicador: Comunicación (Figura 5), se preguntó si promueve el intercambio de ideas para mejorar la gestión gerencial del docente, respondiendo el 50% algunas veces, 25% siempre, 25% casi siempre, en cuanto a si se considera la opinión personal antes de tomar cualquier decisión académica, el 75% indicó algunas veces, 25% casi siempre.

En general, el promedio de las respuestas se inclinó por la opción algunas veces con el 62%, casi siempre 25%, siempre 13%, lo cual es negativo porque la comunicación es un elemento importante en todo proceso, que involucre la participación

del ser humano, específicamente ante situaciones adversas, de allí que hay una debilidad comunicativa.

Esta situación es contraria a lo señalado por Robbins (2002), quien manifiesta la comunicación es todo, susceptible de significar y es imposible no comunicar, el hacer reír, llorar, hasta el propio silencio, por ello, la envergadura de la comunicación se amolda para cada circunstancia y ocasión, en este sentido, la comunicación tiene un valor estratégico en diferentes contextos, de acuerdo a este panorama se refleja que la comunicación es necesaria para mejorar los procesos organizacionales.

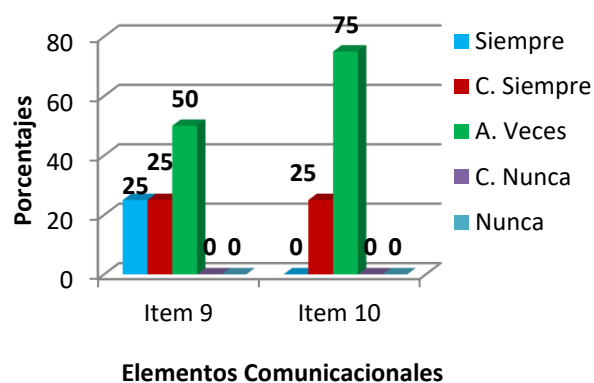


Figura 5. Representación de la dimensión elementos de la resiliencia, indicador: Comunicación.

En la dimensión Elementos de la resiliencia, indicador: Empatía (Figura 6), se preguntó a los tutores si el docente se identifica permanentemente con el resto del personal para efectuar acciones conjuntas, señalando el 62% algunas veces, 25% casi nunca, 13% nunca, en relación a si se relaciona con las actividades desarrolladas por el resto del personal para el logro de metas propuestas de forma conjunta, el 50% dijo casi nunca, 50% algunas veces.

En general, el promedio de las respuestas se inclina por las tendencias algunas veces 50%, casi nunca 37% y nunca 13%, de allí que las respuestas sean negativas, lo que refleja que no se cumple el

indicador empatía, razón por la cual hay una debilidad porque los directivos deben estar en sintonía con el resto de los trabajadores, docentes con estudiantes y ubicarse en la situación de cada uno, para comprender el contexto de cada participante.

Esto se contradice con lo señalado por Pittaluga (2014), quien refiere que la empatía es la capacidad de colocarse en el lugar de la otra persona para poder interpretar el mundo tal como ella lo ve, es una metáfora que sugiere la consideración de factores para ayudar a su formación: (1) Para lograr un cambio interno es necesario contar con dos componentes principales. El primero es expectativa, respaldo y aliento por parte de los padres hacia la conducta adecuada fundada en valores de respeto hacia los demás y hacia uno mismo y (2) El segundo componente para producir cambios en el niño es la atención directa a su mundo interior, incluyendo sus capacidades, actitudes e ideales, situación que no se produce en la institución en estudio.

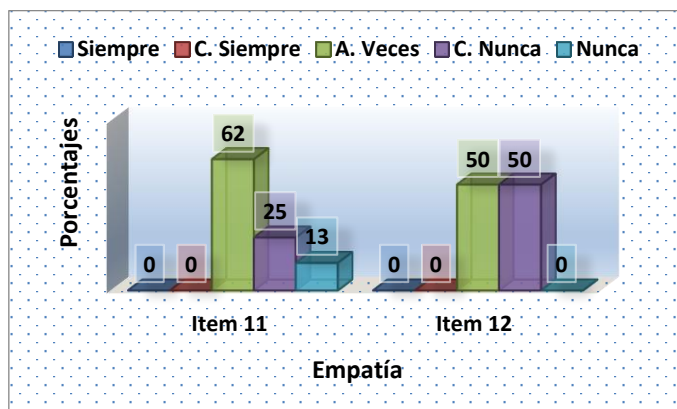


Figura 6. Representación de la dimensión Elementos de la resiliencia, indicador: Empatía. Fuente: Encuestas.

En la dimensión Elementos de la resiliencia, indicador: Autoevaluación (Figura 7), se consultó a los encuestados si formula un plan detallado para el trabajo de las debilidades o puntos a mejorar, señaló el 50% casi siempre, 37% algunas veces, 13% casi nunca, en relación a si busca asesores

con más experiencias que le aporten insumos útiles para la ejecución del plan, el 62% dijo nunca, 25% algunas veces, 13% casi nunca.

En promedio las tendencias se inclinaron por la opción algunas veces 37%, nunca 25%, casi siempre 25%, casi nunca 13%, resultados negativos porque reflejan una autoevaluación débil que no le permite a docentes revisar su actuación, por ello, no se está rectificando las actuaciones que deben controlarse y reorientarse, por lo tanto, es necesario generar una autoreflexión para evidenciar los éxitos y fracasos de la actuación.

Esta situación se contradice con lo planteado por Sambrano (2010), que la autoevaluación involucra un proceso de reflexión participativa mediante el cual una persona describe y valora su propia realidad, con sentido crítico y objetivo, por ello, la autoevaluación es esencial para mejorar la calidad de vida y el desempeño en todas las áreas, relacionándose con la autoconciencia y la conciencia de sí mismo, de las emociones, estado de ánimo, capacidades, habilidades y destrezas de las que alguien es capaz de desplegar en un momento determinado.

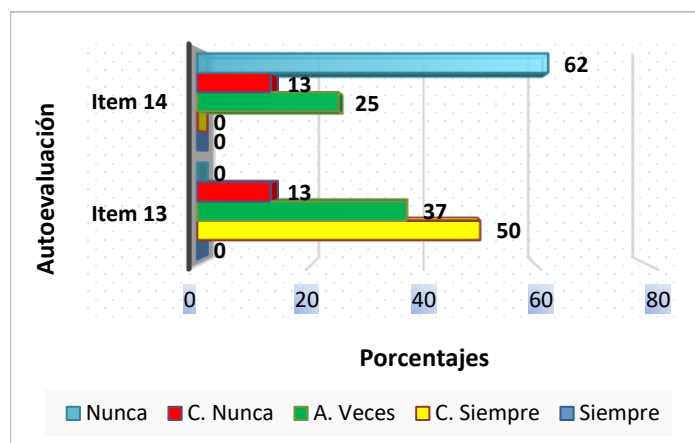


Figura 7. Representación de la dimensión Elementos de la resiliencia, indicador: Autoevaluación. Fuente: Encuestas.

En la dimensión Niveles de resiliencia, indicador: Nivel conductual (Figura 8), se generaron los siguientes resultados, al

preguntar si aprovecha las oportunidades que se presentan en la institución, ya sean positivas o negativas, para aprender las lecciones y aplicarlas en futuras ocasiones, el 50% dijo algunas veces, 25% casi siempre y 25% siempre, en relación a si sabe reaccionar ante las diferentes experiencias de manera que pueden vivirlas con la mejor posibilidad de adaptación y ajuste, señaló el 50% algunas veces, 25% casi siempre y 25% siempre.

En general estos resultados se inclinaron por la tendencia neutral algunas veces con el 50%, casi siempre 25%, siempre 25%, lo cual es negativo, porque el nivel conductual debe estar siempre presente, porque la capacitación, las lecciones generan aprendizajes y permiten reflexionar tanto al docente como al directivo a enfrentar retos y atender situaciones negativas de la mejor manera.

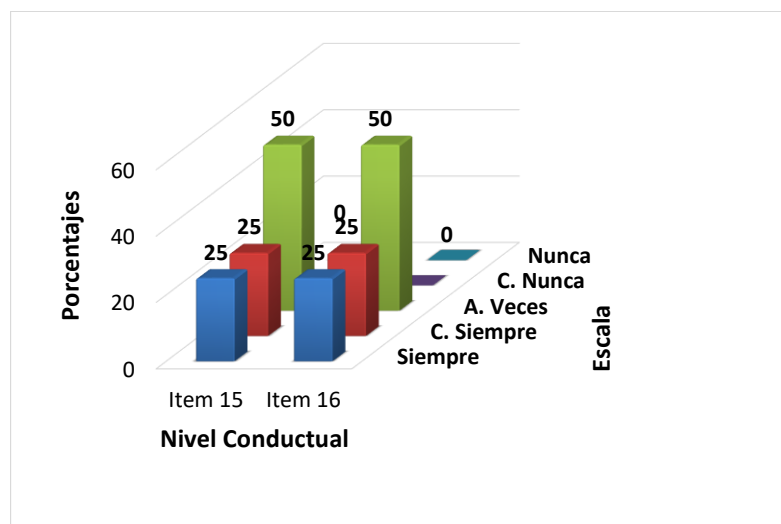


Figura 8. Representación de la dimensión Niveles de resiliencia, indicador: Nivel conductual.
Fuente: Encuestas.

Estos resultados están en contraposición de lo planteado por Sambrano (2010) que refiere lo conductual al comportamiento personal e íntimo propiamente dicho y a la capacidad de respuesta ante situaciones diversas (positivas o negativas). Un individuo con un nivel conductual equilibrado responde con autorregulación y

autoeficacia; además, aprovecha las oportunidades que se le presentan, bien sean positivas (para disfrutar o enriquecerse) o negativas (para aprender las lecciones y aplicarlas en futuras ocasiones).

En la dimensión Niveles de la resiliencia, indicador: Nivel afectivo (Figura 9), en donde se consultó si manifiesta exteriormente los sentimientos internos que tiene hacia otros, el 50% dijo algunas veces, 25% casi nunca, 25% casi siempre, en relación a sí regula sus emociones para pensar con mayor claridad la solución de problemas que se vayan presentando, 50% respondió casi siempre, 37% algunas veces y 13% casi nunca.

En general el promedio para este indicador se inclinó por la tendencia neutra algunas veces con el 50%, casi siempre 37% y casi nunca 13%, panorama que en muchas ocasiones es favorable porque siente identificación hacia otros, pero limita la actuación del docente tutor, el cual en ciertas acciones no regula las emociones, por ello, no tiene objetividad en su actuación, reclamando en muchas ocasiones imparcialidad y objetividad.

Esta situación que se presenta esta en contraposición con lo planteado por Sambrano (2010), quien dice que lo afectivo se trata de lo emocional y la manera de manifestar exteriormente lo que se siente interiormente, los sentimientos hacia otros, la capacidad de establecer vínculos duraderos y satisfactorios, con relaciones saludables que llenen la vida de colorido y de matices emocionales propios de quienes tienen una autoestima adecuada y la capacidad positiva de regular los estados emocionales, sin caer en dramatismos exagerados o afectividad plana

con actitudes de indiferencia (aparente o no) ante los hechos.

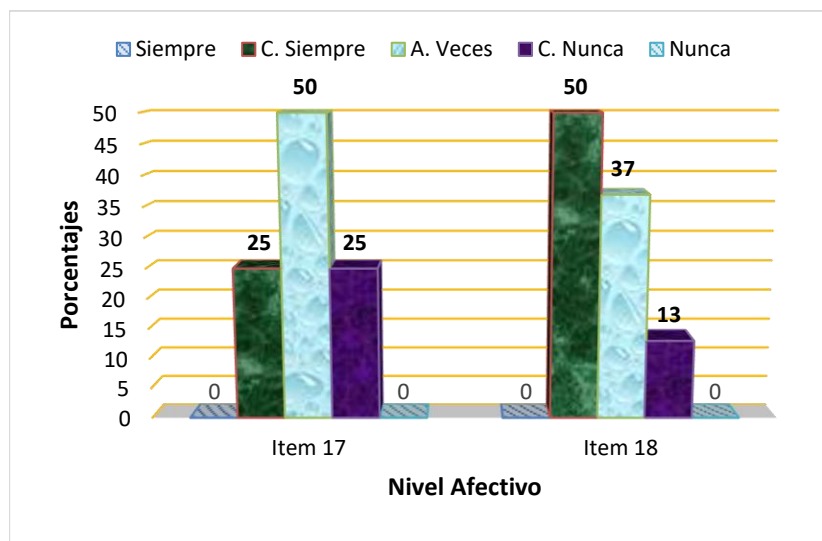


Figura 9. Representación de la dimensión Niveles de la resiliencia, indicador: Nivel afectivo.
 Fuente: Encuestas.

En la dimensión Niveles de resiliencia, indicador: Nivel Somático (Figura 10), se consultó si manifiesta nuevas energías para recomenzar de nuevo en caso de ser necesario, respondiendo el 62% algunas veces, 25% casi siempre y 13% siempre, en cuanto a si muestra un desarrollo orgánico apropiado para enfrentar las diferentes situaciones que se presentan, el 50% dijo algunas veces, 37% casi siempre y 13% siempre.

Estos resultados se inclinaron por la alternativa algunas veces con el 50%, casi siempre 37% y siempre 13%, de allí que sea un indicador que se cumple unas veces y otras no, es por ello, necesario fortalecer esta área como un nivel importante dentro de la resiliencia, tener la capacidad de levantarse ante derrotas y enrumbarse de nuevo, porque muchas veces ante una situación perdida se hace a un lado y simplemente no se continua lo cual es una derrota mayor.

Este panorama es descrito por Sambrano (2010) de la siguiente manera: Las personas con un nivel de funcionamiento somático en estado óptimo remontarán las dificultades

en buenas condiciones, y tendrán resistencia y energía para recomenzar en caso de ser necesario. Por eso, en los ambientes privados de alimentación balanceada y en situación de pobreza extrema en general, los niños, por ejemplo, son más susceptibles de sucumbir ante abusos y de desarrollar todo tipo de enfermedades infectocontagiosas o de otro tipo, trastornos emocionales, dificultades cognitivas, etc., porque carecen de los mínimos nutrientes que les permitan un desarrollo orgánico apropiado.

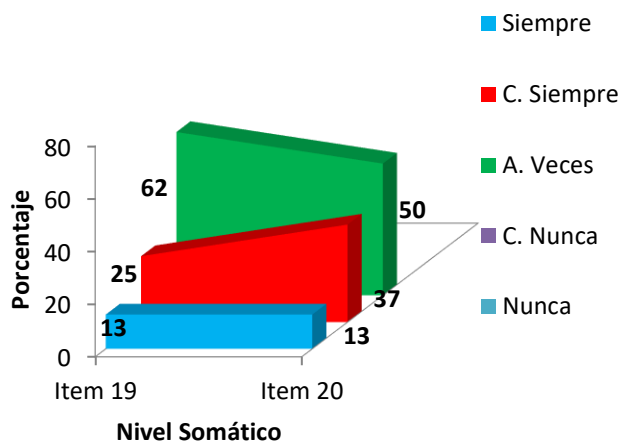


Figura 10. Representación de la dimensión Niveles de resiliencia, indicador: Nivel Somático.
 Fuente: Encuestas.

En la dimensión Niveles de la resiliencia, indicador: Interpersonal (Figura 11), se consultó si halla rápidamente apoyo en el grupo cuando se presentan adversidades o situaciones traumáticas, respondiendo el 62% casi nunca, 38% algunas veces, en relación a si entiende los problemas de otros cuando pasan por situaciones adversas, el 62% indicó casi nunca, 25% casi siempre y 13% algunas veces.

Estos resultados se inclinan por la tendencia casi nunca con el 62%, algunas veces 38%, resultados que son negativos y generan debilidad en la resiliencia que se pueda producir en la institución, porque no se cuenta con el apoyo ante situaciones difíciles, y no se siente la solidaridad adecuada cuando el panorama no es el más favorable o alentador.

En este sentido, lo obtenido se contradice con lo que plantea Sambrano (2010), quien refiere que el nivel interpersonal bien ajustado es un pasaporte seguro a la conducta resiliente porque, justamente, uno de los factores más importantes que contribuyen a trascender con éxito tragedias, problemas y dificultades en general, es la capacidad que tenemos, no solamente de liderar nuestras propias vidas, sino también a otras personas. Un líder debe mantener una conducta apropiada de serenidad, una capacidad para entender los problemas de otros y la habilidad para administrar información valiosa entre los miembros de un grupo.

con claridad en la busca de soluciones innovadoras, el 50% de los consultados señaló algunas veces, 37% casi siempre, 13% casi nunca, en relación a si mejorar la capacitación a través de los estudios para enfrentar de la mejor manera situaciones organizacionales, el 37% dijo casi nunca, 37% algunas veces, 26% casi siempre.

En general los resultados se inclinaron por la tendencia algunas veces con el 37%, casi siempre 37%, casi nunca 26%, de allí que el nivel evaluación se cumple algunas veces, panorama no favorable porque deben cumplirse de manera permanente o siempre, lo cual crea debilidad en la actuación del docente y directivo.

Estos resultados reflejan que muy poco se estudian los hechos para abordar los problemas que se presentan en la institución generando mínimo rendimiento en la resolución de problemas, poca capacitación para enfrentar los diversos problemas y habilidades en encontrar la solución lo más rápido posible, ahondando en el verdadero problema.

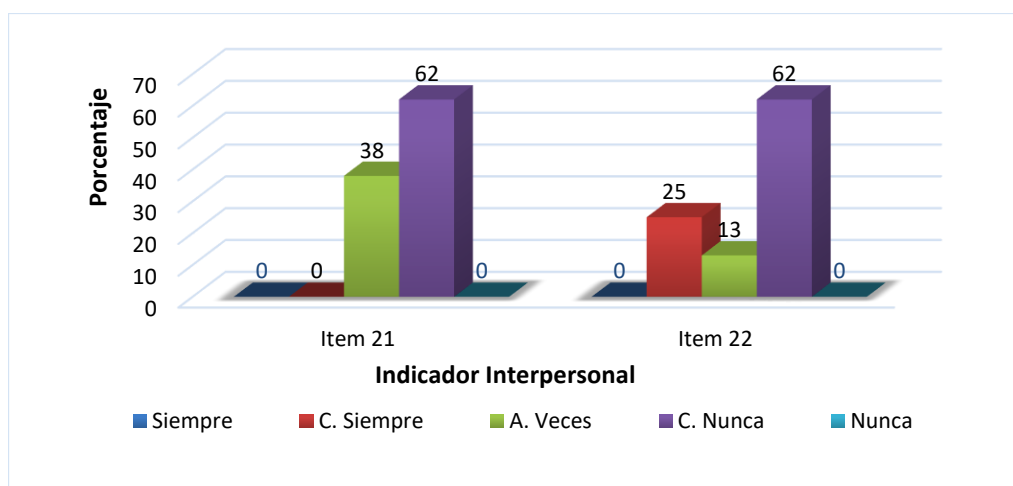


Figura 11. Representación de la dimensión Niveles de la resiliencia, indicador: Interpersonal.
Fuente: Encuestas.

En cuanto la dimensión Niveles de la resiliencia, indicador: Nivel cognitivo (Figura 12), generó los siguientes resultados: al preguntar si muestra capacidad de pensar

En cuanto al nivel cognitivo, Sambrano (2010), describe que es la capacidad de pensar con claridad, buscar soluciones innovadoras a los problemas, encontrar salidas creativas a callejones aparentemente sin ellas, tomar decisiones, realizar inferencias que

permitan vivir en armonía con el medio en constante transformación y evolución. Las destrezas cognitivas, que son propias del ser humano, se pueden desarrollar hasta estadios superiores de ejecución, logrando

integrar los aspectos emocionales y los sociales a una inteligencia que aplica, que resuelve y participa en todos los procesos de la sociedad en la que el individuo aporta sus competencias para el logro del bien común.

desplegar todos los recursos con los que cuentan, por lo que pueden salir adelante de las dificultades con integridad y sin lesionar su dignidad básica como ser humano, ni tampoco lesionar la de otros.

En relación a la aplicación de la resiliencia, hay coincidencia en la poca aplicación de la resiliencia en la práctica diaria, a pesar que el docente debe estar involucrado en las actividades que planifica la institución o es responsable de su ejecución, lo conlleva a tener que enfrentar adversidades, a las cuales debe ser capaz de abordar de manera positiva. Al respecto los docentes señalan ser pocos resilientes sólo

algunas veces, porque hay muchas ocasiones que dejan de serlo, llegando a la desesperanza o hay muchas situaciones que son incontrolables, por ello, hay unos más optimistas que otros.

Finalmente, en cuanto a la gestión educativa, los docentes manifiestan que entre las principales acciones es necesario motivar a todo el personal, porque existe un desgano generalizado, poco estímulo. En tal sentido, es importante apoyar al más débil, el que no quiere seguir, que piensa dejarlo todo. De la misma manera, es necesario fomentar el liderazgo individual y que cada quien lo ejerza desde su puesto para poder identificarse con sus subalternos, planteándoles soluciones a los problemas.

Esto último es de importancia y coincide con lo señalado por Robbins (2002), el cual maneja la gestión en las instituciones, en este caso la educativa, como el proceso que consiste en guiar a las personas hacia el logro de los objetivos fijados para cada una de ellas, mediante planes y programas concretos para asegurar el correcto desarrollo de las operaciones y de las actividades (planeamiento táctico),

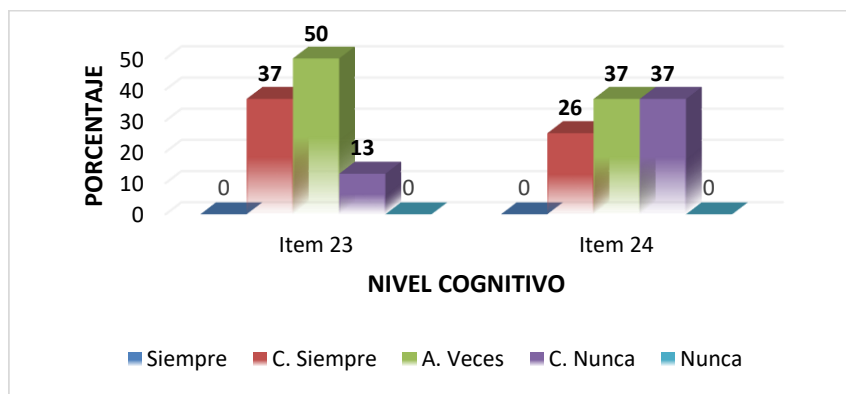


Figura 12. Representación de la Dimensión Niveles de la resiliencia, indicador: Nivel cognitivo.

Fuente: Encuestas.

De acuerdo con la encuesta aplicada y la entrevista realizada se obtuvo que los docentes de pregrado de la Extensión Académica Acarigua, del IMPM, señalan que en esta época hay una situación en el país que ha incidido en los estratos sociales, por lo que la Universidad no escapa de ella. En tal sentido, en la definición de la resiliencia coinciden los encuestados con los entrevistados, porque manejan el concepto de aguantar todos los problemas sin abandonar la lucha, sin dejarse vencerse por las situaciones adversas, otros refieren enfrentar situaciones difíciles y seguir adelante sin abandonar las metas, porque siempre que se fijen metas o propósitos, debe persistirse hasta obtenerlos, no dejarse vencer por las circunstancias, porque uno en la vida debe tener retos, metas a cumplir.

Esta definición se contradice con lo planteado por Rutter y Rutter (1992), quienes conceptualizan la resiliencia como un proceso dinámico que tiene por finalidad la adaptación positiva en entornos de gran adversidad; para ello, es necesario

posibilitando que sus miembros contribuyan al logro de tales objetivos y controlando que las acciones se correspondan con los planes diseñados para alcanzarlos.

Conclusiones

Hay hechos, momentos, situaciones en la vida o en el trabajo que afectan de manera traumática a las personas, incidiendo en las decisiones, generando estrés, para ello, cada individuo reacciona diferente frente a las adversidades: algunos asumen actitudes positivas, superan los obstáculos con valentía y sacan provecho de ellos, mientras otros se quedan estancados, enredados en recuerdos negativos durante mucho tiempo, aquellas personas que logran recuperarse fácilmente, aprenden de los problemas y mantienen un espíritu de esperanza frente a las adversidades, a las mismas se les considera resilientes, en este sentido, de acuerdo a los objetivos planteados y el instrumento aplicado se concluye lo siguiente:

En primer lugar, acerca de determinar la resiliencia presente en la gestión educativa en los docentes de pregrado, Extensión Académica Acarigua, del IMPM, se obtuvo que la misma se produce muy poco, porque cuando existen adversidades no todas las personas son capaces de enfrentar la situación y asumir el riesgo, es notable que se detienen muchos de los procesos por falta de recursos y herramientas, a pesar de existir la mejor disposición de no paralizarlos, por ello, la gestión gerencial queda limitada en su actuación, por eso el proceso de resiliencia no se está causando de manera amplia.

De acuerdo con los indicadores, iniciando por la definición de resiliencia, se obtuvo que el docente no asume el concepto porque ante situaciones adversas, el tutor no actúa de manera positiva debido a que ante estas situaciones no cumple con la planificación presentada ante la coordinación, pero hay que considerar el entorno centro de

planificación utilizando estrategias que permitan alcanzar los objetivos planificados.

En cuanto a identificar los elementos de la resiliencia como estrategia gerencial en el fortalecimiento de la gestión educativa en los docentes de pregrado, Extensión Académica Acarigua, del IMPM, se puede señalar que son muchos los factores que inciden en la resiliencia como es el caso de la falta de motivación, ya sea por el poco reconocimiento que se da a los docentes que laboran en la institución, el poco incentivo monetario, la carencia de recursos que se cuenta para llevar a cabo las actividades diarias, la baja matrícula, limitaciones de presupuestos, falta de una gerencia empática con el personal, la necesidad de cambios en ciertas áreas del instituto, poca creatividad aplicada en las actividades que se desarrollan, estudiantes que abandonan las aulas de clase ante las situaciones del entorno de la institución.

Todo ello, conlleva a que cada uno cumpla lo necesario; por lo tanto, no se puede efectuar un desarrollo potencial esperado, cumplir metas ambiciosas, por falta de compromiso e innovación, razón por la cual cada día se limita el proceso educativo, por ello, la excelencia y la calidad no se estimula como se espera de una organización formadora de formadores.

En cuanto a enunciar acciones que fomenten la resiliencia como estrategia gerencial en el fortalecimiento de la gestión educativa en los docentes de pregrado, Extensión Académica Acarigua, del IMPM, es importante, en primer lugar, que exista un verdadero compromiso con el éxito entre todos los actores de la institución; por otro lado, se debe estimular al profesional docente a desarrollar una praxis diaria enmarcada en la motivación, creatividad e innovación, donde predominen los valores respeto y responsabilidad.

De allí que considerar "la resiliencia" no es solo un concepto más dentro de la psicología

laboral, sino que es una gran herramienta que otorga una ventaja competitiva al equipo de trabajo, para atravesar situaciones que generan frustración y

resistencia, de manera positiva, convirtiendo a cada momento difícil en una oportunidad de crecimiento.

Referencias

- Arias, V. (2017). Universidades Públicas en Barquisimeto no tienen presupuesto. El Estímulo. Diario Digital. Disponible: <http://elestimulo.com/blog/universidades-publicas-en-barquisimeto-sin-comedor-por-falta-de-presupuesto/>. [consulta 2018 Enero 8].
- Benavides, A. (2002). Competencias y características Gerenciales. Trabajo de Investigación. Universidad Militar Nueva Granada. Recuperado de colcienciasscienti.colciencias.gov.co
- Cabrera, A. (2000). Las Competencias Gerenciales. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Carrasco, P. (2003). Competencias Gerenciales. México: Panapo.
- Chiavenato, I. (2004). Introducción a la Administración. México: Mc Graw Hill.
- Díaz, F., & Hernández, G. (2004). Estrategias docentes para un aprendizaje significativo. México: Mc Graw Hill.
- Factory Mutual Global. (2016). La Resiliencia de América Latina: de Costa Rica a Venezuela. (Trabajo Compañía de Seguros). Recuperado de <http://www.forumworldofficeforum.com>
- Fletcher, K. (2004). La gerencia del siglo XXI. Caracas: Cuadernos IESA.
- Freud, S. (2000). Teoría del Psicoanálisis. Recuperado de <http://bibliopsi.org/docs/freud/18%20-%20Tomo%20XVIII.pdf>
- Galarza, P. (2011). Estrategias gerenciales bajo el enfoque de calidad total en instituciones de nivel medio. Disponible: http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S0798-97922002000300007&script=sci_arttext
- George, D. (2005). Liderazgo en la Gerencia Educativa. México: Delta.
- Hodgetts, E. (2003). Las Condiciones Intrínsecas y los Niveles Motivacionales. México: Delta.
- Ivancevich, E., Konopaske, A., & Matteson, D. (2006). Los Planteamientos de Herzberg y las insatisfacciones organizacionales. Argentina: Kapeluz.
- López, C. (2016). Resiliencia organizacional como estrategia del docente directivo en la gerencia de la educación secundaria. Universidad Yacambú. Instituto de Investigación y Postgrado. Barquisimeto.
- Maslow, A. (2003). Teoría Motivacional. México: Mc Graw Hill.
- Miller, C. (1995). Teorías de la Administración. México: Prentice Hall.
- Mintzberg, W. (1996). El Proceso Estratégico. Madrid: Pearson Education.
- Morales, I. (2013). Los Pilares de la Resiliencia. Disponible en <http://ignasimartin.blogspot.com/2013/01/los-pilares-de-la-resiliencia.html>

- Oyarce, A. (2004). Análisis sobre los enfoques y tendencias del liderazgo en las organizaciones educativas. Lima: Ediciones Universidad Alas Peruanas.
- Palomar, L. (2012). Estudios de Resiliencia en América Latina. Colección El Oficio de la Historia. Vol 1. México: Editorial Universidad Iberoamericana.
- Pittaluga, C. (2014). Liderazgo Resiliente. La Innovación en Entornos Adversos. Cambiando Paradigmas. Caracas: Editorial Galac.
- Rincones, L. (2016). La Resiliencia como una capacidad del talento humano, para gerenciar su accionar: Una perspectiva fenomenológica. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Instituto Luis Beltrán Prieto Figueroa. Recuperado de www.serbi.ula.ve
- Riserg, T. (2009). Los dos Factores de Herzberg. Análisis de Necesidades Básicas. Colombia: Delta.
- Robbins, S. (2002). Comportamiento organizacional. México: Prentice Hall.
- Rodríguez, S. (2013). Programa "Yo quiero, yo puedo" en la Resiliencia de los estudiantes de tercer grado de educación Primaria Otuzco. Escuela de Postgrado UCV. Disponible: sonju_roce@hotmail.com.
- Ruiz, L. (2000). La Gerencia Educativa. Ensayos. Disponible: <https://www.clubensayos.com/Psicología/Gerencia-Educativa/93400.html>
- Sabino, C. (2009). El Proceso de Investigación. 4ta ed. Caracas: Editorial Panapo.
- Sambrano, J. (2010). Resiliencia. Transformación positiva de la Adversidad. Amazon: Editorial Alfa.
- Segiovanni, F. (1994). Administración de Empresas. Madrid: Mc Graw Hill.
- Senge, P. (2005). La Quinta Disciplina. México: Mc Graw Hill.
- Tamayo y Tamayo, M. (2010). La Investigación Social. México: Panapo.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2013). Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría. Caracas: FEDEUPEL.
- Valera, M., & Salgado, P. (2010). La Automotivación y la Teoría de Hertzberg. Colombia: Editores Latinos.