TELOS: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales
ISSN 1317-0570 / ISSN (e) 2343-5763
Vol. 28(3). Septiembre-Diciembre 2026

RESILIENCIA ADMINISTRATIVA EN CRISIS: DIAGNÓSTICO DE COMPETENCIAS RESILIENTES EN LA UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY, VENEZUELA

Héctor Antúnez A.*
https://orcid.org/0009-0002-7117-5900

RECIBIDO: 24/11/2025 / **ACEPTADO**: 12/04/2026 / **PUBLICADO**: 16/09/2026

Cómo citar: Antúnez A., H. (2026). Resiliencia administrativa en la crisis: un diagnóstico de competencias resilientes en la Universidad Valle del Momboy, Venezuela. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales, 28*(3), 789-794. https://www.doi.org/10.36390/telos283.33

RESUMEN

El contexto de profunda incertidumbre y crisis que caracteriza a las instituciones de educación superior venezolanas demanda imperativamente el desarrollo de competencias resilientes en su personal administrativo. El objetivo de esta investigación fue diagnosticar el estado de las competencias resilientes del personal de la Dirección de Administración y Finanzas de la Universidad Valle del Momboy, Trujillo, Venezuela. Se implementó una metodología de enfoque cuantitativo y alcance descriptivo, utilizando un diseño de campo no experimental y transeccional, mediante un censo poblacional . Se aplicó un cuestionario validado que evaluó tres dimensiones esenciales: competencias cognitivas, éticas y emocionales (A de Cronbach = 0,96). Los resultados revelaron un patrón asimétrico de resiliencia: las competencias cognitivas (humor, creatividad, iniciativa y toma de decisiones) y la autoeficacia individual mostraron un nivel de desarrollo bajo. En marcado contraste, el personal exhibió una sólida fortaleza en los valores y la responsabilidad ética, junto con una elevada capacidad de interacción laboral. Estos hallazgos sugieren que, como mecanismo protector ante la crisis organizacional, los programas de desarrollo deben enfocarse prioritariamente en potenciar las competencias cognitivas e impulsar la autonomía y autoeficacia individual para complementar la resiliencia colectiva ya existente.
Palabras clave: competencias resilientes, resiliencia administrativa, crisis organizacional, educación superior, Venezuela.

Administrative resilience during the crisis: an assessment of resilience competencies at Valle del Momboy University, Venezuela

ABSTRACT

The context of profound uncertainty and crisis that characterizes Venezuelan higher education institutions imperatively demands the development of resilient competencies in their administrative staff. The objective of this research was to diagnose the state of resilient competencies among the staff of the Administration and Finance Department at the Valle del Momboy University in Trujillo, Venezuela. A quantitative, descriptive methodology was implemented, using a non-experimental, cross-sectional field design with a population census (N = 9). A validated questionnaire was administered, assessing three essential dimensions: cognitive, ethical, and emotional competencies (Cronbach's alpha = 0.96). The results revealed an asymmetrical pattern of resilience: cognitive competencies (humor, creativity, initiative, and decision-making) and individual self-efficacy showed a low level of development. In marked contrast, the staff exhibited strong values and ethical responsibility, along with a high capacity for workplace interaction. These findings suggest that, as a protective mechanism against organizational crisis, development programs should prioritize enhancing cognitive skills and promoting individual autonomy and self-efficacy to complement existing collective resilience.
Keywords: resilient skills, administrative resilience, organizational crisis, higher education, Venezuela.

Introducción

La persistencia de entornos de inestabilidad sistémica en el sector público, exacerbada por las crisis socioeconómicas en el contexto latinoamericano, ha redefinido drásticamente el concepto de viabilidad organizacional. Esta coyuntura de alta complejidad, caracterizada por la escasez crónica de recursos y la volatilidad macroeconómica, impone un desafío a la gestión universitaria que va más allá de la mera adaptación, requiriendo un replanteamiento estructural de sus modelos operativos y gerenciales (Yovera Yecerra, 2020).

En Venezuela, las instituciones de educación superior (IES) operan bajo una presión multidimensional que compromete su operatividad y sostenibilidad académica y administrativa. Esta situación genera un imperativo crítico para que el talento humano, especialmente aquel dedicado a la gestión estratégica, desarrolle la capacidad de resiliencia administrativa (Ramírez, 2018). Este constructo trasciende la mera adaptabilidad, siendo la capacidad esencial de la organización para sobreponerse a la adversidad y capitalizarla para la transformación positiva (Rogel & Urquizo, 2019). La resiliencia, en este marco, no es un estado pasivo de aguante, sino un proceso dinámico de aprendizaje y ajuste estratégico continuo, indispensable para la supervivencia institucional en el mediano y largo plazo.

En el ámbito de la gestión universitaria, la resiliencia no puede ser asumida como un atributo inherente, sino como un conjunto de competencias específicas que integran las dimensiones cognitivas, ética y emocional del personal (De Castro, 2018). La gestión universitaria contemporánea, enfrentada a la necesidad imperante de autosostenibilidad y cambio constante, exige que las IES no solo

* Universidad Valle del Momboy (UVM), Venezuela. antunezh@uvm.edu.ve

CC BY

resistan los shocks externos, sino que activen mecanismos internos proactivos para la innovación y la supervivencia, lo que implica una profunda transformación estratégica liderada por sus cuadros directivos (Hernández Espindola et al., 2023).
El personal de las unidades de administración y finanzas es un núcleo neurálgico, pues garantiza la continuidad operacional, media la restricción de recursos y sostiene la toma de decisiones críticas bajo alto estrés (Montoro, 2021). Su función central radica en ser el punto de tiraje financiero, donde las presiones macroeconómicas se traducen directamente en severas restricciones presupuestarias y operativas que demandan una alta capacidad resolutiva individual y colectiva. De este modo, la identificación y el fomento de estas competencias se convierten en una estrategia preventiva contra el desgaste profesional, el síndrome de burnout y la ineficiencia organizacional.

El Problema de la Asimetría Resiliente en la Gestión Universitaria

A pesar de la relevancia crítica de este constructo para la continuidad institucional, la literatura especializada adolece de diagnósticos empíricos rigurosos que caractericen el estado real de estas competencias en el personal administrativo universitario, especialmente bajo las condiciones extremas y prolongadas de la crisis venezolana. El cuerpo de conocimiento previo se ha enfocado de manera predominante en la dimensión pedagógica y social, analizando la capacidad de afrontamiento del profesorado ante la virtualización forzada y el deterioro infraestructural (Palma et al., 2022).
Este énfasis, si bien necesario para comprender la continuidad académica, ha creado una marcada laguna en el entendimiento de la resiliencia de las estructuras de soporte vital de la IES, particularmente aquellas que ejecutan la estrategia financiera y administrativa. Estas últimas están sujetas a un estrés decisional y operativo constante, ya que son responsables de la mediación de recursos escasos y de mantener la previsibilidad operativa en un entorno institucional que es inherentemente impredecible.
Esta investigación se centró específicamente en el personal de la Dirección de Administración y Finanzas de la Universidad Valle del Momboy (UVM), una unidad que funge como centro neurálgico en la mediación de recursos y la toma de decisiones críticas. El problema fundamental que aborda este estudio es la ausencia de un perfil validado de competencias resilientes (en sus dimensiones cognitivas, éticas y emocionales) que, por un lado, caracterice sus fortalezas y debilidades reales y, por otro, que permita a la gerencia institucional diseñar estrategias de intervención precisas y enfocadas.
El modelo tradicional de diagnóstico de resiliencia organizacional, a menudo diseñado para contextos de estabilidad relativa, resulta inadecuado para capturar la naturaleza asimétrica y multifactorial del afrontamiento bajo crisis crónica. Si no se identifican las fortalezas protectoras y las vulnerabilidades funcionales del equipo administrativo, cualquier política de desarrollo de capital humano será ineficaz o mal dirigida, comprometiendo seriamente la capacidad de la UVM para navegar la crisis. El objetivo general de esta investigación fue diagnosticar el estado y el perfil de las competencias resilientes del personal de la Dirección de Administración y Finanzas de la Universidad Valle del Momboy. Para lograrlo, se establecieron los siguientes objetivos específicos:

1. Determinar el nivel de desarrollo de las competencias resilientes cognitivas (humor, creatividad, iniciativa, y toma de decisiones).
2. Evaluar el grado de manifestación de las competencias resilientes éticas (valores y responsabilidad).
3. Analizar el comportamiento de las competencias resilientes emocionales (autonomía, autoeficacia y capacidad de interacción) en el personal.

La justificación de este estudio es triple. En el plano práctico, los hallazgos proporcionan una base empírica indispensable para el diseño de programas de desarrollo gerencial dirigidos a mitigar las vulnerabilidades cognitivas y emocionales encontradas, permitiendo que el personal administrativo aproveche al máximo sus fortalezas éticas y colectivas. En el plano metodológico, el estudio valida un instrumento de medición adaptado al contexto de crisis crónica, ofreciendo una herramienta replicable para otras IES latinoamericanas. Finalmente, en el plano teórico, el estudio contribuye a la comprensión de la resiliencia organizacional como un constructo multidimensional y asimétrico, demostrando cómo ciertas dimensiones (éticas y de interacción) pueden actuar como mecanismos compensatorios cuando otras (cognitivas e individuales) se ven mermadas por la cronicidad de la crisis. Este aporte es crucial para la teoría de la gestión en crisis, ya que propone un modelo de resiliencia compensatoria en el sector público, que permite transitar de la mera supervivencia a la sostenibilidad institucional a través de la priorización estratégica de intervenciones de desarrollo de capital humano.

Metodología

La presente investigación se fundamentó en una aproximación metodológica de rigor científico, cuyo diseño se seleccionó para garantizar la validez interna y la máxima reproducibilidad de los hallazgos en el contexto operativo de las instituciones de educación superior.

Diseño de la Investigación

Esta investigación se enmarcó dentro del enfoque cuantitativo, dado que su principal objetivo fue la medición y el diagnóstico preciso del nivel de desarrollo de las competencias resilientes (Ramírez, 2018). El alcance de la investigación fue descriptivo, enfocándose en caracterizar, en un momento específico, el estado de las variables de estudio sin establecer relaciones causales o probar hipótesis (Hernández Sampieri et al., 2014).
Se utilizó un diseño de campo no experimental y transeccional. El carácter de campo se justifica porque la recolección de datos se realizó directamente en el entorno natural de los participantes (la Dirección de Administración y Finanzas). La naturaleza no experimental implica que las variables de estudio —las competencias cognitivas, éticas y emocionales— no fueron manipuladas intencionalmente, sino observadas en su manifestación natural. Finalmente, el diseño transeccional establece que la data fue obtenida en un único momento temporal, proporcionando una "fotografía" diagnóstica de la resiliencia administrativa en la Universidad Valle del Momboy durante el mes de noviembre de 2023.

Variables y Dimensiones Operacionales

La variable principal fue la Resiliencia Administrativa, conceptualizada como el conjunto de competencias que permiten al personal de gestión estratégica afrontar, adaptarse y transformarse positivamente ante las adversidades crónicas del entorno universitario. Esta variable se desglosó en tres dimensiones operacionales fundamentales, vinculadas directamente con los objetivos específicos del estudio:

- **Competencias Resilientes Cognitivas:** Incluyen la capacidad de reencuadre mental de la adversidad, manifestada a través del humor, la creatividad en la búsqueda de soluciones, la iniciativa y la toma de decisiones efectiva bajo presión.
- **Competencias Resilientes Éticas:** Relacionadas con el marco de actuación moral del individuo dentro de la organización. Se evaluaron los valores y la responsabilidad como factores protectores contra la erosión institucional (Montoro, 2021).
- **Competencias Resilientes Emocionales:** Centradas en la autogestión y la gestión social de la crisis. Se evaluaron la autonomía, la autoeficacia (confianza en la capacidad individual de afrontamiento) y la capacidad de interacción (redes de apoyo social y colaborativo) (De Castro, 2018).

Participantes y Contexto

El estudio se concentró en la Dirección de Administración y Finanzas de la Universidad Valle del Momboy (UVM), una unidad administrativa considerada crítica para la continuidad operacional en el contexto de la crisis institucional venezolana.

La población de estudio estuvo conformada por la totalidad del personal adscrito a dicha dirección, sumando N = 9 participantes. Dada la naturaleza reducida y especializada de la población, se aplicó un censo poblacional, lo que implica que el 100% de los sujetos relevantes fueron incluidos en la muestra. Esta decisión metodológica elimina cualquier error de muestreo asociado y garantiza que los resultados obtenidos reflejan la dinámica íntegra de la unidad administrativa evaluada (Palma et al., 2022). Aunque el tamaño de la muestra es pequeño, constituye una limitación inherente que refleja la estructura actual y constreñida de las instituciones de educación superior en la región.

Instrumento de Medición, Validez y Confiabilidad

El instrumento de medición empleado fue un cuestionario autoadministrado diseñado específicamente para evaluar las competencias de resiliencia administrativa. Estuvo compuesto por 27 ítems bajo un formato de escala de estimación Likert de cinco puntos, con las opciones de respuesta que oscilaron entre 1 (Nunca) y 5 (Siempre). El cuestionario fue estructurado en tres secciones correspondientes a las dimensiones del estudio.

Validez de Contenido

La validez de contenido fue determinada mediante la técnica de Juicio de Expertos. El instrumento fue sometido a la evaluación de un panel de cuatro especialistas con trayectoria comprobada en las áreas de Psicología Organizacional, Administración Estratégica y Medición de la Resiliencia. Los expertos revisaron la pertinencia teórica, la claridad semántica y la relevancia de cada ítem con respecto a las dimensiones y subindicadores definidos. Las correcciones sugeridas por el panel fueron implementadas hasta alcanzar un consenso unánime, lo que garantizó la representatividad conceptual y la adecuación cultural del instrumento para su aplicación en el contexto venezolano.

Confiabilidad

La consistencia interna del instrumento fue determinada mediante el cálculo del coeficiente alfa de Cronbach, el cual es el estadístico más robusto para escalas de medición con formato Likert, especialmente cuando se trabaja con muestras censales o reducidas (Rogel & Urquizo, 2019). El valor obtenido fue de alpha = 0,96, lo cual es considerablemente superior al umbral mínimo de 0,70 y se clasifica como una excelente confiabilidad. Este coeficiente confirma que los ítems del instrumento poseen una alta correlación entre sí y miden consistentemente el constructo latente de las Competencias Resilientes Administrativas.

Procedimiento y Análisis de Datos

El procedimiento de recolección de datos se ejecutó mediante la aplicación del cuestionario a través de entrevistas estructuradas, lo que permitió garantizar la comprensión de los ítems por parte de todos los participantes y reducir la tasa de no respuesta.

Para el análisis de datos, se utilizó estadística descriptiva implementada mediante el software Microsoft Excel. Los cálculos incluyeron frecuencias absolutas (f) y relativas ($\%$) para cada ítem, indicador y dimensión. Los resultados se sintetizaron en tablas de distribución de frecuencias para facilitar la interpretación objetiva de los patrones de respuesta. Para cada dimensión, se generó un índice sintético que promedió las puntuaciones de todos sus indicadores, permitiendo la caracterización global del perfil resiliente. Se implementó un protocolo de doble entrada de datos para asegurar la exactitud numérica y la integridad de la base de datos resultante.

Resultados

Los hallazgos se presentan objetivamente, organizados por cada una de las tres dimensiones evaluadas. A continuación, se reportan los datos numéricos sin interpretación ni discusión teórica, de conformidad con los estándares de presentación de resultados.

Tabla 1.

Distribución de frecuencias para Competencias Resilientes

Indicador	Nunca f (%)	Pocas Veces f (%)	Algunas Veces f (%)	Frecuentemente f (%)	Siempre f (%)
Humor	3 (33%)	2 (22%)	2 (22%)	2 (22%)	0 (0%)
Creatividad	4 (44%)	3 (33%)	2 (22%)	0 (0%)	0 (0%)

Iniciativa	2 (22%)	3 (33%)	3 (33%)	1 (11%)	0 (0%)
Toma de Decisiones	3 (33%)	3 (33%)	2 (22%)	1 (11%)	0 (0%)
Promedio Dimensión	3.0 (33%)	2.8 (31%)	2.25 (25%)	1.0 (11%)	0 (0%)

La Tabla 1 presenta la distribución de respuestas para los cuatro indicadores de competencias cognitivas. Nótese que el 44 % del personal reporta "Nunca" desarrollar creatividad, mientras que el 33 % "Nunca" utiliza el humor. La iniciativa muestra una distribución más equilibrada, aunque con predominancia en "Pocas Veces" (33 %) y "Algunas Veces" (33 %). La toma de decisiones presenta patrones similares de escaso desarrollo. Nota: la fila “Promedio Dimensión” reporta el promedio aritmético de las frecuencias absolutas de los cuatro indicadores; los valores decimales resultan de promediar cuatro cifras enteras, independientemente del tamaño censal (N = 9).

Tabla 2.

Distribución de frecuencias para Competencias Resilientes Éticas

Indicador	Nunca f (%)	Pocas Veces f (%)	Algunas Veces f (%)	Frecuentemente f (%)	Siempre f (%)
Valores	0 (0%)	1 (11%)	1 (11%)	3 (33%)	4 (45%)
Responsabilidad	0 (0%)	0 (0%)	2 (22%)	2 (22%)	5 (56%)
Promedio Dimensión	0 (0%)	0.5 (6%)	1.5 (17%)	2.5 (28%)	4.5 (50%)

La Tabla 2 muestra un patrón marcadamente diferente para competencias éticas. El 56 % del personal reporta que "Siempre" cumple con responsabilidad, y el 45 % refiere que "Siempre" actúa conforme a valores. Ningún participante reportó "Nunca" en estos indicadores, evidenciando fortaleza evidente en esta dimensión.

Tabla 3.

Distribución de frecuencias para Competencias Resilientes Emocionales (n = 9)

Indicador	Nunca f (%)	Pocas Veces f (%)	Algunas Veces f (%)	Frecuentemente f (%)	Siempre f (%)
Autonomía	2 (22%)	3 (33%)	2 (22%)	2 (22%)	0 (0%)
Autoeficacia	3 (33%)	2 (22%)	3 (33%)	1 (11%)	0 (0%)
Capacidad de Interacción	0 (0%)	1 (11%)	2 (22%)	3 (33%)	3 (33%)
Promedio Dimensión	1.7 (19%)	2.0 (22%)	2.3 (26%)	2.0 (22%)	1.0 (11%)

La Tabla 3 evidencia un perfil heterogéneo en competencias emocionales. Autonomía y autoeficacia muestran distribuciones dispersas con preponderancia en "Pocas Veces" (33 % en autonomía) y "Algunas Veces" (33 % en autoeficacia), respectivamente. Contrariamente, la Capacidad de Interacción evidencia concentración en categorías altas, con 33 % reportando "Frecuentemente" y 33 % reportando "Siempre".

Análisis Global de Hallazgos y Perfil Asimétrico de Resiliencia

El objetivo de esta investigación fue diagnosticar el estado de las competencias resilientes (variable principal) en sus tres dimensiones operacionales (cognitiva, ética y emocional) en la Dirección de Administración y Finanzas de la UVM, un entorno caracterizado por una crisis institucional y socioeconómica aguda (contexto). La formulación del problema se basó en la ausencia de un perfil validado de estas competencias para la toma de decisiones gerenciales.

Los resultados generales obtenidos del censo revelan un perfil de resiliencia asimétrico, donde coexisten zonas de alta vulnerabilidad con zonas de profunda fortaleza, un hallazgo que responde directamente al objetivo de diagnosticar el estado y el perfil de las competencias. El perfil se caracteriza por:

1. **Vulnerabilidad Cognitiva y Emocional Individual (Problema de la Creatividad):** Existe un desarrollo bajo a muy bajo en los indicadores Creatividad (77 % de las respuestas en los niveles inferiores), Iniciativa y Toma de Decisiones (Tabla 1), así como en Autonomía y Autoeficacia (Tabla 3). Esta debilidad en las competencias cognitivas y en la autoeficacia (variables predictivas de resiliencia) es consistente con las teorías que asocian la exposición prolongada al estrés crónico (contexto de crisis) con el desgaste profesional que limita el pensamiento lateral y la confianza en la capacidad resolutiva propia (Ramírez, 2018; Montoro, 2021). Al no activarse la creatividad para reencuadrar la adversidad (Fernández et al., 2019), el personal se limita a la reactividad o la parálisis.
2. **Fortaleza Ética y Colectiva (Mecanismo Protector):** En contrapunto, los indicadores éticos de Valores y Responsabilidad (Tabla 2) se manifiestan consistentemente en los niveles más altos (más del 78 % en Frecuentemente o Siempre), un hallazgo que destaca la función del compromiso ético como un factor protector contra la desorganización, tal como lo sugiere la literatura sobre el Manual de Resiliencia (Delgado Litardo et al., 2019). Además, la alta Capacidad de Interacción (Tabla 3), una variable emocional crucial, indica que la unidad ha compensado las debilidades individuales mediante el capital social y el apoyo mutuo, un patrón de resiliencia colectiva documentado en entornos universitarios bajo amenaza (Palma et al., 2022).

Este análisis establece el vínculo directo entre los resultados estadísticos, las dimensiones de la resiliencia y la necesidad de diseñar estrategias de intervención precisas que mitiguen las vulnerabilidades cognitivas expuestas por la crisis.

Discusión

Perfil asimétrico y confrontación teórica

La Dirección de Administración y Finanzas (DAF) de la UVM opera bajo un perfil de resiliencia administrativa asimétrico, una condición que no ha sido ampliamente documentada en la literatura de gestión universitaria en crisis. El diagnóstico evidencia que, si bien el personal ha desarrollado un capital ético-social sólido como ancla, existe una vulnerabilidad crítica en las competencias de flexibilidad individual, un hallazgo que subraya la necesidad de abordar la resiliencia no solo como una capacidad de 'aguante', sino como un conjunto de recursos estratégicos dinámicos indispensables para la supervivencia, tal como lo establece la literatura reciente (Barrón Torres & Sánchez Limón, 2022).

El bajo desarrollo de las competencias cognitivas (creatividad, iniciativa y toma de decisiones) se confronta directamente con las exigencias del contexto institucional. La literatura sugiere que la creatividad es el núcleo de la resiliencia organizacional en entornos complejos, ya que permite el "reencuadre" de la adversidad para generar nuevas soluciones (Fernández et al., 2019). La baja manifestación de esta dimensión (77% en niveles bajos) en un área crítica de la IES puede ser un síntoma de fatiga sistémica o agotamiento profesional, donde el estrés crónico consume los recursos cognitivos necesarios para el pensamiento divergente (Viejó, 2022). Este hallazgo implica que la unidad no está en condiciones de generar la innovación estratégica necesaria para la adaptación de la IES, tal como lo demandan Gomero-Cardenas et al. (2023) en su modelo de adaptación a la incertidumbre.

La debilidad cognitiva se ve agravada por la baja autoeficacia individual (55% en niveles bajos), una variable emocional que mide la confianza en la capacidad resolutiva propia (Montoro, 2021). Este resultado puede interpretarse como una manifestación de indefensión aprendida, donde la percepción de incontrolabilidad de los factores macroeconómicos externos desmoviliza la acción y la autonomía individual. Específicamente, en el contexto académico, la baja autoeficacia se asocia directamente con una mayor sintomatología de estrés y una menor capacidad de afrontamiento cognitivo ante los problemas (Maidana Maldonado et al., 2023).

Sin embargo, la unidad compensa esta deficiencia con su fortaleza ética (Valores y Responsabilidad) y su alta Capacidad de Interacción (66% en niveles altos). El compromiso ético funciona como el principal factor de estabilidad ante la imprevisibilidad (Delgado Litardo et al., 2019). La solidez en Responsabilidad garantiza que los procesos esenciales de la DAF se mantengan, incluso cuando las recompensas extrínsecas son limitadas, asegurando la previsibilidad operativa dentro del sistema universitario (Rogel & Urquizo, 2019). Este patrón donde las habilidades de afrontamiento (interacción) y el componente ético superan a los componentes de flexibilidad y adaptación (cognitivo) ha sido documentado en otros estudios organizacionales durante períodos de crisis, destacando la función esencial del capital humano y la cohesión social como pilares temporales de sostenimiento (Valbuena et al., 2023).

Adicionalmente, la alta capacidad de interacción, consistente con el concepto de capital social explorado por Ramírez (2018) en el contexto venezolano, transforma la debilidad individual en resiliencia colectiva, donde el apoyo mutuo suple la falta de autonomía decisional. Este patrón, aunque funcional, limita el desarrollo de líderes intermedios capaces de tomar decisiones ágiles e independientes (Medranda Zambrano et al., 2025)

Implicaciones, conclusiones y propuesta estratégica

Conclusiones

El objetivo de diagnosticar las competencias resilientes se cumple al establecer que la resiliencia administrativa de la DAF de la UVM es un fenómeno asimétrico: el anclaje organizacional reside en el plano ético y la dinámica de soporte en el plano colectivo, mientras que el área de mayor vulnerabilidad reside en la capacidad cognitiva individual para la adaptación innovadora.

- **Vulnerabilidad crítica:** Las competencias cognitivas y la autoeficacia son los puntos más débiles de la unidad.
- **Mecanismos de anclaje:** La ética y el capital social son los mecanismos de soporte y estabilidad primarios.
- **Riesgo estratégico:** La dependencia excesiva del soporte colectivo y de la rigidez ética implica un riesgo de estancamiento estratégico, limitando la capacidad de la UVM para capitalizar la crisis hacia la transformación positiva (Gomero-Cardenas et al. (2023).

Implicaciones prácticas

Las implicaciones para la gestión del talento humano son la necesidad de migrar de programas genéricos de motivación a intervenciones quirúrgicas y focalizadas:

1. **Fomento Cognitivo:** La alta debilidad en creatividad exige la implementación urgente de talleres de design thinking o gestión de escenarios aplicados a la escasez de recursos, buscando liberar la capacidad de pensamiento lateral bloqueada por el estrés.
2. **Fortalecimiento Emocional:** El liderazgo debe diseñar tareas con autonomía controlada para incrementar gradualmente la autoeficacia individual, utilizando la alta capacidad de interacción existente no solo como soporte, sino como plataforma para la mentoría entre pares y el liderazgo situacional (Valdivia, 2019).

Limitaciones y Proyección de la Investigación

Limitaciones

La principal limitación de esta investigación es el tamaño del censo poblacional (N=9), que, aunque exhaustivo para la unidad de estudio (DAF de la UVM), restringe la generalización de los resultados a otras IES. Adicionalmente, el diseño transeccional ofrece una fotografía estática de la resiliencia, impidiendo el análisis de la causalidad entre el contexto de crisis y la evolución de las competencias.

Futuras Líneas de Investigación

Para robustecer estos hallazgos, se sugieren las siguientes líneas de investigación:

- **Estudio Longitudinal de Intervención:** Diseñar y evaluar la efectividad de un programa de desarrollo que aborde específicamente el déficit cognitivo y de autoeficacia en la DAF, utilizando un diseño pre-post-test para medir el impacto real en la resiliencia administrativa.

- **Comparación Inter-organizacional:** Replicar el estudio en unidades administrativas de IES que operen bajo diferentes niveles de presión económica para validar si el perfil de resiliencia asimétrico es una característica específica de la crisis venezolana o un patrón estructural de la gestión universitaria en entornos volátiles.
- **Análisis Cualitativo del Capital Social:** Complementar los hallazgos cuantitativos con un enfoque cualitativo que explore, a través de entrevistas en profundidad, cómo el personal utiliza la capacidad de interacción como mecanismo de afrontamiento y cómo esta red influye, positiva o negativamente, en la autonomía individual.

Declaración de Conflictos de Interés
No declaran conflictos de interés.

Financiamiento
Ninguno.

Declaración de uso de herramientas IA
En cumplimiento de las normativas de transparencia académica, se declara que para la asistencia en la redacción, estructuración y refinamiento estilístico de este manuscrito se utilizaron modelos de lenguaje de gran escala (LLM) como ChatGPT y Claude. El autor es el único responsable de la redacción final, la interpretación de las fuentes, la integridad del contenido y la veracidad de los datos presentados en esta investigación.

Referencias
Barrón Torres, J. G., & Sánchez Limón, M. L. (2022). Resiliencia organizacional: una revisión teórica de literatura. *Estudios Gerenciales*, 38(163), 235-249. https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.163.4912

De Castro, M. (2018). *Análisis de los niveles de resiliencia en función del género y factores del ámbito educativo en escolares* [Tesis doctoral, Universidad de Granada]. Repositorio Institucional de la Universidad de Granada. https://digibug.ugr.es/handle/10481/49838

Delgado Litardo, B., Flores Sánchez, J. A., Segarra Jaime, H. P., & Meza Salvatierra, J. K. (2019). Resiliencia: competencia profesional del administrador de empresas (2021). *Revista Universidad De Guayaquil*, 132(1), 1-9. https://doi.org/10.53591/rug.v132i1.1350

Fernández, J. R., Llamas Salguero, F., & Gutiérrez Ortega, M. (2019). Revisión bibliográfica y evolución del término resiliencia. *Revista Educativa Hekademos*, 26, 40-47. https://www.academia.edu/122067040/Revisi%C3%B3n_bibliogr%C3%A1fica_y_evoluci%C3%B3n_del_t%C3%A9rmino_resiliencia

Gomero-Cardenas, N. M., Gómez-Bedia, K. K., Ruiz-Gómez, A. A., & Temoche-Guevara, C. (2023). Resiliencia como eje motivador en la docencia. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 8(1), 553–564. https://doi.org/10.35381/r.k.v8i1.2815

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6a ed.). McGraw Hill Education.

Hernández Espindola, H. M. de la L., Ramírez Lopez, F. M., & Carmona Martínez, J. M. (2023). Gestión del Cambio en la Educación Superior: Adaptación de Estrategias y Autosostenibilidad. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(3), 4551-4570. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i3.6500

Maidana Maldonado, Y. M., Vargas Vargas, I. M., & Zapana Calderon, H. Y. (2023). Las competencias psicosociotecnológicas en la educación superior. *Educación Superior*, 10(2), 61-70. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2518-82832023000200061&script=sci_arttext

Medranda Zambrano, K. E., Cevallos Pacheco, D. D., & Peñafiel González, I. M. (2025). La planificación estratégica y la resiliencia organizacional en tiempos de crisis. *Revista Pulso Científico*, 3(4), 91–103. https://doi.org/10.70577/rps.v3i4.105

Montoro, P. M. (2021). *Resiliencia emprendedora y crecimiento personal: un estudio con emprendedores en España* [Tesis doctoral, Universidad de Sevilla]. Idus Repositorio de la Universidad de Sevilla. https://idus.us.es/items/00df50b5-57bb-45d2-8456-d46b59fd96b4

Palma, A., Palma, V., Vélez, C., & Cevallos, A. (2022). Mirada fenomenológica a la resiliencia de los docentes universitarios bajo la amenaza de una pandemia. *593 Digital Publisher CEIT*, 7 (6-2), 359-371. https://doi.org/10.33386/593dp.2022.6-2.1586

Ramírez, M. (2018). Resilientes: Capital social en la gestión del conocimiento inmerso en la formación docente venezolana. *Revista Scientific*, 3(9), 101-115. https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2018.3.9.5.101-115

Rogel, E. A., & Urquizo, J. G. (2019). Aproximación teórica a la resiliencia en las organizaciones financieras. *Revista de Ciencias Sociales*, 25(2), 112-119. https://produccioncientifica.luz.edu.ve/index.php/rcs/article/view/27340

Valbuena, P. N., Montenegro, Y. A., González, M. H., & Cendales, B. (2023). Factores de resiliencia organizacional en emprendimientos en Bogotá durante la pandemia de COVID-19. *Cuadernos de Administración*, 39(77), e2712. https://doi.org/10.25100/cdea.v39i77.12965

Viejó, J. (2022). El clima organizacional en las instituciones de educación superior: apuntes para su debate. *Revista de Ingeniería Industrial Actualidad y Nuevas Tendencias*, 7, 71-82. https://www.researchgate.net/publication/360543177_El_clima_organizacional_en_las_instituciones_de_educacion_superior_apuntes_para_su_debate

Yovera Yecerra, J. L. (2020). La gestión educativa universitaria venezolana: un planteamiento desde la acción transcompleja. *Telos: Revista De Estudios Interdisciplinarios En Ciencias Sociales*, 22(3), 541-550. https://doi.org/10.36390/telos223.05