**Artículo de Investigación**

# Gestión del cambio y resiliencia organizacional en la educación universitaria en Venezuela

# Change management and organizational resilience in university education in Venezuela

**DOI:** https://doi.org/10.61154/metanoia.v10i1.3336

Maryann Carolina Roche Cordero [1]
Betulio Darío Vílchez Guerrero [2]
Claudia Colina Fuenmayor [3]

[1] **E- mail:** maryannunefa@gmail.com **Afiliación:** Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt UNERMB. Zulia, Venezuela. ORCID: https://orcid.org/0009-0001-8000-3062
[2] **E- mail:** betuliovilchez@gmail.com **Afiliación:** Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt UNERMB. Zulia, Venezuela. ORCID: https://orcid.org/0009-0000-7222-4415
[3] **E- mail:** claudiavirginia0501@gmail.com **Afiliación:** Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt UNERMB. Zulia, Venezuela. ORCID: https://orcid.org/0009-0004-4309-7428

## RESUMEN

El objetivo general del presente estudio fue analizar la gestión del cambio y resiliencia organizacional en la educación universitaria en Venezuela, bajo las referencias teóricas de Barajas, (2019), Perozo y col. (2020), Clement y Rivera, (2017), entre otros. La metodología empleada siguió el paradigma cualitativo, a través del tipo de investigación documental y descriptiva, cuya técnica de análisis de los datos fue el análisis documental. La investigación destaca la interconexión de la gestión, la gestión del cambio, el liderazgo transformacional y la resiliencia organizacional en la educación universitaria en Venezuela, por ende, se concluyó que estos elementos se complementan y se vuelven críticos para el éxito y la



Fecha de recepción: 03 de Noviembre, 2023

adaptación en un entorno complejo, en constante cambio. Las instituciones educativas que aborden estos aspectos de manera efectiva estarán mejor capacitadas para abordar los desafíos que se les presenten en virtud de continuar brindando una educación de calidad en escenarios difíciles.

**Palabras Claves:** Innovación educacional, cambio social, capacidad.

## ABSTRACT

The overall objective of this study was to analyze change management and organizational resilience in higher education in Venezuela, based on theoretical references from Barajas (2019), Perozo et al. (2020), Clement and Rivera (2017), among others. The methodology employed followed the qualitative paradigm with the use of documentary and descriptive research methods, with data analysis performed through documentary analysis. The research highlights the interconnection of management, change management, transformational leadership, and organizational resilience in Venezuelan higher education. Therefore, it can be concluded that these elements are interdependent and become critical for success and adaptation in a complex, ever-changing environment. Educational institutions that effectively address these aspects will be better equipped to navigate the challenges they face while continuing to provide quality education in challenging scenarios.

**Keywords:** Educational innovation, social change, capacity.



Fecha de recepción: 03 de Noviembre, 2023

## INTRODUCCIÓN

En el siglo XXI, las instituciones educativas a nivel superior enfrentan desafíos constantes debido a la evolución de la tecnología, los cambios en la pedagogía y las expectativas de los estudiantes, por ende, la adopción de la innovación tecnológico a nivel mundial, resulta imprescindible al hacer que el aprendizaje sea más accesible, flexible y personalizado.

Desde ese punto de vista, la UNESCO (WHEC 2022), manifiesta que, "cualquier iniciativa de innovación docente tiene el objetivo de mejorar la calidad percibida de la enseñanza por parte de los estudiantes y mejorar la asimilación de contenidos y la adquisición de competencias". Conforme a ello, es preciso resaltar que la innovación docente es fundamental para mantener la eficacia de la educación en un mundo que cambia constantemente, en ese sentido, los educadores que adoptan enfoques innovadores pueden coadyuvar a los estudiantes a adquirir habilidades inestimables para los desafíos del futuro.

Atendiendo tales consideraciones, Barajas, (2019), afirma que, en el contexto latinoamericano, "es indispensable que las instituciones de educación superior impulsen en sus estudiantes la adquisición de herramientas para que como individuos desarrollen un espíritu crítico-reflexivo, que les permita tomar decisiones acertadas y aplicar el conocimiento adquirido a lo largo de su carrera profesional".

Lo antes descrito permite vislumbrar que la gerencia de las instituciones de educación superior en aras de garantizar prácticas educativas conforme a las exigencias de la sociedad del conocimiento, amerita la implementación de estrategias que fomenten la innovación educativa, propugnando de esa manera transformaciones en la gestión gerencial.

En ese sentido, la gestión del cambio adquiere una connotación protagónica, por cuanto, es ineludible para garantizar la adaptación, la mejora continua y la eficacia de estas instituciones en un entorno educativo en constante evolución, debido que, se refiere al proceso de planificar, implementar y supervisar transformaciones significativas en la educación universitaria.

Siguiendo ese orden de ideas, Perozo y col. (2020), consideran que "la gestión del cambio permite transformar todas las operaciones que realiza una organización tales como los procesos o procedimientos". Cabe destacar que, estos cambios pueden abarcar aspectos como la estructura organizativa, los programas académicos, las políticas, los procedimientos, la



Fecha de recepción: 03 de Noviembre, 2023

tecnología, la cultura institucional y otros elementos, visto de esa manera, se estima que el objetivo principal de la gestión del cambio en este contexto es mejorar la calidad de la educación y garantizar la eficiencia operativa.

De acuerdo a ello, la gestión del cambio, promueve la introducción de nuevas tecnologías, metodologías de enseñanza y enfoques pedagógicos, lo que puede enriquecer la experiencia de aprendizaje, asimismo, se infiere que las instituciones que son capaces de gestionar el cambio de manera efectiva están mejor preparadas para enfrentar crisis inesperadas garantizando la continuidad de sus operaciones, como, por ejemplo, la pandemia de COVID-19.

A tenor de las ideas dilucidadas, la gestión del cambio a menudo implica la anticipación de cambios previsibles, como la implementación de nuevas tecnologías o la revisión de programas académicos. Sin embargo, la educación superior también puede verse afectada por eventos imprevisibles, como desastres naturales, crisis económicas o emergencias de salud pública, bajo esa premisa, la resiliencia organizacional implica la preparación para lo desconocido y la capacidad de ajustarse rápidamente en tales situaciones.

De ese modo, Clement y Rivera, (2017), puntualizan que la resiliencia organizacional, "se considera un atributo o condición dinámica de la empresa a través del cual mantiene o recupera un funcionamiento óptimo tras un evento adverso". En esa vertiente, esta capacidad no solo implica la supervivencia de la organización en momentos de adversidad, sino también su habilidad para salir fortalecida, aprender de la experiencia y optimizar su operatividad para enfrentar futuros desafíos.

Sin embargo, atendiendo las referencias consultadas, se presume que la educación venezolana, en la actualidad, atraviesa desafíos relacionados a la posibilidad de gestionar efectivamente los cambios acaecidos en el ámbito educativo, como nuevos enfoques pedagógicos y tecnologías emergentes, los cuales se ven reflejados en la capacidad de adaptarse a situaciones críticas. Lo antes descrito, pudiese estar vinculado a la falta de programas de formación y desarrollo del personal que facilite la implementación de estrategias conformes a las demandas cambiantes de la educación universitaria.

De igual manera, la falta de acceso a tecnología actualizada aunado a la obsolescencia de equipos y recursos tecnológicos pueden obstaculizar la capacidad de las universidades para innovar en aras de garantizar una educación de calidad, trayendo como consecuencia, baja retención y deserción estudiantil, desempleo de egresados, por cuanto, si las universidades



Fecha de recepción: 03 de Noviembre, 2023

no pueden preparar a los estudiantes para las demandas del mercado laboral en constante cambio, los egresados pueden enfrentar dificultades para encontrar empleo.

Visto de esa forma, es ineludible promover una cultura de innovación, adaptación al cambio en la institución para superar la resiliencia organizacional, a su vez, fomentar la adopción de nuevas prácticas educativas, por tal motivo, el objetivo general de la presente investigación está orientado a analizar gestión del cambio y resiliencia organizacional en la educación universitaria en Venezuela.

## Gestión Educativa

Sin lugar a dudas, la gestión educativa como proceso orientado a planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos y actividades, es esencial para garantizar que las instituciones educativas funcionen de manera efectiva, brindando una educación de calidad y cumpliendo con los objetivos educativos establecidos. En ese sentido, Sánchez, (2016), destaca que, "es un proceso pertinente que permite operar y desarrollar eficientemente la docencia, la investigación y extensión, así como los recursos financieros, humanos y físicos, con el fin de lograr resultados definidos como relevantes para la institución y la sociedad".
En ese sentido, lo establecido con antelación en referencia a la gestión en el marco de la educación superior, comprende la asignación de presupuestos, desarrollo del personal, mantenimiento de las instalaciones, asimismo, creación de planes de estudio y programas académicos que se ajusten a los estándares de calidad, promoviendo la investigación e innovación.

Al respecto, Mafla, y Morán, (2022) manifiestan que, "la gestión educativa abarca un proceso de planificación estratégica la cual debe contar con una visión que esté vinculada con el entorno y las competencias del centro educativo". En ese orden de ideas, la gestión se vislumbra como un elemento fortalecedor de la calidad educativo, puesto que, a través de la óptima administración de los recursos, se garantiza el cumplimiento de los fines establecidos. Por su parte, Rico, (2016), destaca que la gestión educativa "es entendida como un proceso organizado y orientado a la optimización de procesos y proyectos internos de las instituciones, con el objetivo de perfeccionar los procedimientos pedagógicos, directivos, comunitarios y administrativos que en ella se movilizan".

En líneas generales, este enfoque tiene como finalidad propugnar la eficiencia, calidad y mejora continua en todos los aspectos de la institución de educación superior para lograr sus



Fecha de recepción: 03 de Noviembre, 2023

objetivos educativos y administrativos. Cabe destacar que, la gestión educativa universitaria se basa en la toma de decisiones informadas, la planificación estratégica y la evaluación constante de los resultados para asegurar que la universidad esté en capacidad de adaptarse a los desafíos del entorno educativo.

## Gestión del Cambio

Se refiere a un proceso organizativo y estratégico diseñado para planificar, supervisar e implementar transformaciones en una organización con el propósito de lograr una adaptación exitosa a nuevas circunstancias, situaciones o necesidades. Estas alternativas pueden abarcar una amplia gama de áreas, incluyendo la cultura organizacional, la estructura, los procesos, la tecnología y las prácticas laborales.

Bajo esa línea de pensamiento, Labraña, y col. (2023), aseveran que, "las instituciones de educación superior han experimentado cambios relevantes durante las últimas décadas. Estos cambios estimulan a las universidades a comportarse como organizaciones de mercado en un entorno competitivo". De acuerdo a ello, la gestión del cambio implica varios pasos clave, que pueden incluir la identificación de la necesidad de cambio, planificación, diseño del cambio, comunicación efectiva a todos los niveles de la organización, capacitación y desarrollo de habilidades, implementación del cambio, evaluación del progreso, y la realización de ajustes según sea necesario.

A tenor de lo establecido, Cardona y col. (2020), exponen que "es evidente que la reconfiguración de la economía y de la sociedad en el ámbito mundial producto de fuerzas como la globalización y el desarrollo de tecnologías de la información y la comunicación, ha permeado la educación superior y obliga a que las universidades se enfrenten a procesos de cambio para dar respuesta a las nuevas demandas de un mercado cada vez más competitivo". Visto de esa forma, en la educación universitaria, la gestión del cambio es esencial debido a la necesidad de adaptarse a las demandas cambiantes, la tecnología, la sociedad y las regulaciones gubernamentales, por ende, se vislumbra como un proceso dinámico que implica la planificación, implementación y adaptación continua a lo largo del tiempo para abordar oportunidades en el contexto de la educación universitaria.

Asimismo, Hernández y col (2023), precisan que la gestión del cambio en la educación superior "implica un enfoque proactivo para identificar y abordar los desafíos y oportunidades que surgen en el entorno educativo. Los avances tecnológicos requieren que



Fecha de recepción: 03 de Noviembre, 2023

las instituciones educativas se adapten a nuevas modalidades de enseñanza y aprendizaje".
Bajo esa línea de pensamiento, la gestión de cambio como proceso sistemático amerita la aplicación de estrategias que permitan definir claramente los objetivos del cambio y el establecimiento de métricas para medir el progreso, a través de la evaluación continua, con la aplicación de nuevas prácticas y enfoques en la enseñanza e investigación. En ese sentido, para fomentar el cambio, es necesario identificar los valores y creencias que deben cambiar o evolucionar, involucrando al personal educativo de manera activa en el proceso, contribuyendo a una transición adaptable.

## Liderazgo transformacional

Sin lugar a dudas, la adaptabilidad organizacional, representa hoy un elemento significativo para garantizar la supervivencia de las organizaciones, para ello, el gerente debe centrar sus acciones en inspirar y motivar a los colaboradores para lograr niveles más altos de desempeño para alcanzar metas más allá de las expectativas a través del liderazgo transformacional.

De esa manera, el liderazgo transformacional, conforme a Osorio, (2017), "deja de ser concebido como una prerrogativa exclusiva de aquellos que ocupan posiciones formales para ser considerado como una cualidad que ha de estar distribuida, proporcionando oportunidades regulares para que los miembros de la comunidad escolar o educativa en pleno". En otras palabras, este enfoque de liderazgo, se asocia comúnmente con gerentes carismáticos que inspiran a sus seguidores a alcanzar logros excepcionales. Este enfoque es particularmente efectivo en organizaciones que buscan lograr resultados extraordinarios.

Aunado a ello, Muñoz y col. (2022) coinciden en afirmar que, "un líder transformacional motiva a sus seguidores a lograr un objetivo común y a hacer más de lo que ellos mismos esperan, a través del entusiasmo, la dedicación, la comunicación, la confianza, el carisma, el apoyo y la coherencia entre lo que dice el líder y lo que hace".

Cabe destacar que, este estilo de liderazgo es especialmente efectivo en entornos donde se requiere innovación, adaptación al cambio y un alto nivel de compromiso. En ese contexto, los líderes transformacionales pueden tener un impacto significativo en la cultura organizacional y en el logro de metas a largo plazo. Sin embargo, también es importante señalar que no todos los líderes son naturalmente transformacionales, por tal motivo, este enfoque de liderazgo puede requerir una formación específica para ser efectivo.



Fecha de recepción: 03 de Noviembre, 2023

Del mismo modo, Cifuentes, (2016) señala que el liderazgo transformacional, "gira en torno a las reacciones que se establecen entre cuatro componentes: la confianza de los colaboradores en sus líderes, la motivación de los líderes hacia su equipo, la estimulación de la creatividad y la invención de los trabajadores, y el auténtico interés por el ser y la individualidad de cada uno de los miembros de la organización".

En consecuencia, en un mundo en constante evolución, el liderazgo transformacional es esencial para coadyuvar a las organizaciones a adaptarse a nuevos desafíos y oportunidades, a través de la creación de una cultura organizacional positiva en la que la confianza, el respeto, a su vez, la colaboración son principios fundamentales.

## Resiliencia Organizacional

Ante la realidad imperante, la educación debe ser dinámica y receptiva a los cambios en la sociedad centrada en las necesidades de los educandos, lo que implica la reevaluación constante de los objetivos educativos, la gestión eficiente de las organizaciones educativas y un enfoque en la interacción social y la colaboración que fortalezca su capacidad para enfrentar, adaptarse y recuperarse de situaciones adversas, desafíos o crisis de manera efectiva.

Al dilucidar el planteamiento expuesto, surge la resiliencia organizacional como la habilidad de una entidad, para resistir, recuperarse, a su vez, prosperar en tiempos difíciles, mediante la planificación anticipada y la identificación de riesgos, por ende, las organizaciones resilientes deben ser flexibles, estar dispuestas a ajustar sus estrategias cuando sea necesario, tomando en consideración sus oportunidades y amenazas.

Con respecto a ello, Holguín y col. (2023), destaca que la resiliencia organizacional "es la metacapacidad humana útil para el control de las crisis institucionales o ante eventos desastrosos que influyan en las estructuras organizacionales, por cuanto es necesario evaluarla en distintos contextos de gestión educacional". Lo descrito, permite vislumbrar la resiliencia en el contexto educativo como la capacidad de la institución de educación superior para enfrentar puntos de divergencia y obtener resultados positivos, estableciendo una interrelación entre los factores de riesgo, y factores sociales que comprenden situaciones difíciles dado el entorno dinámico de la educación universitaria.



Fecha de recepción: 03 de Noviembre, 2023

Por otro lado, en atención a la Organización Internacional de Normalización (ISO 2017), la resiliencia organizacional es la habilidad para adaptarse en un entorno en constante cambio para cumplir sus objetivos y prosperar, para ello debe cumplir con los siguientes principios: comportamiento alineado con la visión, misión, valores, entendimiento del contexto, absorber, adaptarse, a su vez, responder efectivamente al cambio, buen gobierno, gestión, diversidad de habilidades, liderazgo, conocimiento, experiencia, coordinación de todas las áreas aunado a la gestión del riesgo.

De esa forma, la norma ISO 22316 proporciona una guía detallada para ayudar a las organizaciones a desarrollar su resiliencia y capacidad de adaptación a situaciones de crisis y eventos disruptivos. Es preciso resaltar que, la norma se aplica a organizaciones de todos los tipos y tamaños, incluyendo empresas, instituciones gubernamentales, organizaciones sin fines de lucro y a instituciones educativas. Los principales objetivos de la norma ISO 22316 son:

- Proporcionar una guía que ayude a las organizaciones a fortalecer su capacidad para anticipar, responder y recuperarse de situaciones de crisis.
- Definir principios, así como pautas para que las organizaciones comprendan conceptos clave de resiliencia, como la capacidad de recuperarse de perturbaciones.
- Ayudar a las organizaciones a gestionar e identificar tanto factores internos como externos que pueden afectar su resiliencia.

En términos generales, la norma descrita proporciona un marco de referencia para que las organizaciones fortalezcan su capacidad para enfrentar, adaptarse, aunado a recuperarse de eventos disruptivos, como desastres naturales, crisis económicas, pandemias, conflictos y otros desafíos que puedan afectar su funcionamiento y su capacidad para lograr sus objetivos. No obstante, Suárez, y col. (2021) puntualiza que, “en lo que respecta a la resiliencia universitaria bajo un pensamiento sistémico implica que a comprender la realidad como un todo, en la cual están interrelacionados y todos son necesarios para la solución de las situaciones adversas”. Bajo esa óptica, el autor plantea entender el proceso educativo en las instituciones universitaria desde un enfoque holístico, a través de la interdependencia de los diversos aspectos de la realidad universitaria y el reconocimiento que todos desempeñan un papel importante en la solución de los desafíos.



Fecha de recepción: 03 de Noviembre, 2023

## MATERIALES Y MÉTODOS

La metodología se constituye como una fase altamente significativa en el proceso investigativo, por cuanto, proporciona el marco y la estructura ineludible para la recolección de datos que permitió ejecutar el estudio de manera sistemática, rigurosa, a su vez, efectiva. Desde esa perspectiva, el método efectuado en el presente estudio se enfocó en el paradigma cualitativo, al respecto, para Rivas, (2011) "constituye un intercambio dinámico entre la teoría, los conceptos conforme a los datos con retroinformación, aunado a modificaciones constantes de los conceptos, basándose en los datos obtenidos".

En ese sentido, el paradigma cualitativo en la investigación documental educativa está orientado a la aplicación de enfoques en la interpretación de documentos relacionados con temas de índole educativa, como la gestión del cambio y resiliencia organizacional en la educación universitaria en Venezuela**,** mediante la recopilación, análisis e interpretación de material escrito o electrónico, como libros, artículos, informes, registros, políticas educativas, currículos, y otros documentos relevantes para el ámbito educativo.

Siguiendo el mismo orden de ideas, Posada, (2017) destaca que la investigación documental, "abarca al menos la mayor parte del material objeto de estudio y de la producción intelectual acerca de un autor, su obra, los estudiosos y gestores de la misma, siendo así una modalidad investigativa que sirve de soporte para las demás en cualquier campo del saber".

Cabe destacar que, en este enfoque, se analizan los documentos con el objetivo de comprender los aspectos cualitativos de la gestión del cambio y resiliencia organizacional, lo cual comprende examinar los documentos en busca de patrones, temas, significados, aunado a contextos subyacentes, para ello, se utilizó el método de análisis de contenido cualitativo, para interpretar y comprender el contenido de los documentos.

Asimismo, se estima conveniente referir que, dentro de los tipos de investigación, se empleó la investigación descriptiva, con el objetivo de caracterizar los fenómenos abordados en la problemática objeto de estudio relacionados a la gestión del cambio y resiliencia organizacional en el contexto de la educación universitaria en Venezuela.

Desde ese criterio, Valle, (2023) señala que la investigación descriptiva consiste "en describir con detalle una realidad educativa acotada, una situación determinada, o la actuación, el sentir o las percepciones de un grupo de personas en un contexto puntual". Lo descrito



Fecha de recepción: 03 de Noviembre, 2023

permite vislumbrar que la investigación descriptiva es un enfoque de investigación que se centra en la recopilación y el análisis de datos cualitativos con el propósito de describir y comprender un fenómeno o un conjunto de fenómenos sin manipulación experimental.

Por otro lado, como técnica de recolección de datos se implementó el análisis documental, para examinar y extraer información relevante de documentos escritos u otras fuentes escritas para entender, categorizar y resumir la información contenida en los documentos.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Al concatenar la perspectiva de los autores que sirvieron como referente para la fundamentación teórica de la investigación, se estima conveniente aseverar que una gestión acorde a las exigencias de la sociedad actual, es esencial para garantizar la eficiencia operativa en la organización, por cuanto la administración efectiva de recursos, procesos y personas es un factor clave para el éxito en la implementación de nuevos sistemas de gestión. Estos hallazgos están en línea con la literatura que destaca la importancia de una gestión eficiente en la mejora del rendimiento organizativo.

Asimismo, se destaca la necesidad de que la gestión sea capaz de adaptarse a un entorno en constante cambio. En el presente estudio, la gestión eficiente permitió a la organización ajustar los procesos y recursos para alinearse con las cambiantes demandas del mercado tecnológico, valorando altamente la capacidad del recurso humano al proceso adaptativo que implica la aplicación de nuevas tecnologías en el quehacer educativo universitario.

Por otra parte, una parte fundamental del éxito en la implementación de vertiginosas transformaciones en el contexto organizacional, es la gestión del cambio, mediante la motivación, inspiración y comunicación proactiva con los empleados, aunado a la capacitación para mitigar la resistencia al cambio, por tal motivo, los hallazgos vislumbrados en el estudio respaldan las referencias consultadas que enfatizan la necesidad de estrategias efectivas de gestión del cambio tomando en consideración las potencialidades conferidas por la tecnología en virtud de la optimización del proceso educativo en las instituciones de educación superior.

Conforme a ello, la gestión del cambio está dirigida a la cultura organizativa y a la creación de una mentalidad abierta al cambio, lo antes descrito converge con autores citados, por cuanto, sugiere que la gestión del cambio exitosa implica no solo la adopción de nuevas tecnologías, sino también la creación de una cultura de adaptabilidad y aprendizaje continuo.



Fecha de recepción: 03 de Noviembre, 2023

Fecha de publicación: 01 de Enero 2024 Volumen 10 | Número 1 | Enero – Junio, 2024

No obstante, se destacó el rol preponderante del liderazgo transformacional en el proceso de cambio, debido que es esencial al inspirar a los empleados, promover la innovación y alinear a todos con la visión del cambio, lo cual, se relaciona directamente con la teoría del liderazgo transformacional, que enfatiza la capacidad de los líderes para inspirar a sus equipos y crear un sentido compartido de propósito. Cabe destacar que, los hallazgos respaldan la idea de que el liderazgo transformacional es fundamental para impulsar el cambio y promover una cultura organizativa que sea receptiva a las transformaciones.

A pesar de los desafíos constantes y la resistencia al cambio, la organización educativa puede adaptarse y mantener sus operaciones a través de la resiliencia organizacional, premisa vinculada a la capacidad de adaptarse a las nuevas circunstancias, superar obstáculos y aprender de los desafíos. Los resultados obtenidos destacan que la resiliencia organizacional puede ser un resultado valioso del liderazgo transformacional, la gestión del cambio efectiva y una gestión eficiente.

En virtud de las ideas dilucidadas, los conceptos de gestión, gestión del cambio, liderazgo transformacional y resiliencia organizacional están intrínsecamente interconectados en el desarrollo del presente estudio. En ese sentido, se precisa que la gestión y el liderazgo transformacional influyen significativamente en la capacidad de la organización para gestionar el cambio y mantener la resiliencia en un entorno en constante cambio, desempeñando un papel fundamental en la creación de una cultura de adaptabilidad y aprendizaje continuo.

## CONCLUSIONES

En el contexto de la educación universitaria en Venezuela, la presente investigación ha explorado a través de la literatura consultada, la gestión del cambio, la resiliencia organizacional y su relación con el liderazgo transformacional, brindando una comprensión profunda de los desafíos y oportunidades que enfrentan las instituciones educativas en un entorno caracterizado por la incertidumbre.

Al respecto, los hallazgos revelan que una gestión efectiva es esencial en la educación universitaria venezolana, particularmente en un contexto de cambios continuos, por lo cual, la capacidad de gestionar eficazmente los recursos financieros, humanos y tecnológicos es fundamental para garantizar la calidad educativa, es por ello que, la gestión del cambio se ha convertido en un imperativo en este entorno, debido que las universidades enfrentan



Fecha de recepción: 03 de Noviembre, 2023

Fecha de publicación: 01 de Enero 2024 Volumen 10 | Número 1 | Enero – Junio, 2024

presiones para adaptarse a nuevas tecnologías, demandas de la comunidad estudiantil diversa y cambios de índole social.

De la misma manera, se destaca la importancia del liderazgo transformacional en la educación universitaria en Venezuela, en aras de puntualizar que los líderes transformacionales son capaces de inspirar a sus equipos para ceñirse al cambio e innovación. Es preciso referir que, en circunstancias donde se estime la carencia de recursos, el liderazgo transformacional puede ser un motor para la resiliencia y el crecimiento de las instituciones educativas.

Seguidamente, los resultados develan que las universidades que desarrollan una mayor resiliencia son más capaces de adaptarse a las condiciones adversas y afrontar desafíos de manera efectiva. La resiliencia no solo se refiere a la capacidad de recuperarse de situaciones difíciles, sino también a la habilidad de anticipar y prevenir problemas, así como a aprender y mejorar continuamente.

Cabe destacar que, las futuras investigaciones pueden explorar en mayor profundidad las estrategias específicas de gestión del cambio, resiliencia organizacional y liderazgo transformacional que resultan más efectivas en contextos de educación superior en crisis. Además, se pueden investigar enfoques específicos para mejorar la gestión de recursos en situaciones de recursos limitados.

Para finalizar, la investigación destaca la interconexión de la gestión, la gestión del cambio, el liderazgo transformacional y la resiliencia organizacional en la educación universitaria en Venezuela. Estos elementos se complementan y se vuelven críticos para el éxito y la adaptación en un entorno complejo, en constante cambio. Las instituciones educativas que aborden estos aspectos de manera efectiva estarán mejor capacitadas para plantarse sobre los desafíos que se les presenten en virtud de continuar brindando una educación de calidad en escenarios difíciles.



Fecha de recepción: 03 de Noviembre, 2023

## REFERENCIAS

Barajas, J. (2019). La transformación social desde la gestión del cambio educativo. JSSMRR | Vol. 2 Issue 1 | August 2019. ISSN: 2638-1001. Disponible en: https://n9.cl/da7gp

Cardona, L.M, Pardo, M., y Dasí, A. (2020). El cambio organizativo en la educación superior en Colombia: Perspectivas y retos. REDU. Revista de Docencia Universitaria, 18(1), 249-273. Disponible en: https://doi.org/10.4995/redu.2020.12878

Cifuentes, P. (2016). Desarrollo y Perfeccionamiento del liderazgo en la práctica docente. Tesis de Maestría en educación con énfasis en procesos de enseñanza aprendizaje. Tecnológico de Monterrey, Colombia. Disponible en: https://n9.cl/ztmk4

Clement, V. y Rivera, J. (2017). De la adaptación a la transformación: una agenda de investigación ampliada para la resiliencia organizacional ante la adversidad en el entorno natural. Organization & Environment, 30(4), 346- 365. https://doi.org/10.1177/1086026616658333

Hernández, H; Ramírez, F; y Carmona, J. (2023) Gestión del Cambio en la Educación Superior: Adaptación de Estrategias y Autosostenibilidad. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar Volumen 7, Número 3. Disponible en: https://n9.cl/f4thd6

Holguín, J; Ruiz J; Luza, F; y Huaita, D. M. (2023). Resiliencia organizacional (ERESO) en una muestra de profesores peruanos: Validación de escala. Revista Venezolana De Gerencia, 28(101), 93-112. Disponible en: https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8890840.pdf

Labraña, J; Puyol, M; Bernasconi, A; y Barba, A. (2023) New public management' y cambio organizacional en la gestión de las universidades estatales chilenas: un estudio de caso. Santiago, Chile. Revista Scielo. Disponible en: https://www.scielo.br/j/ep/a/tbcwtdzDcSq9tjjMygqQFkb/#

Mafla, M; y Morán, A. (2022) La gestión educativa y su impacto en el desarrollo curricular de la Unidad Educativa Particular La Inmaculada de Esmeraldas. Digital Publisher. Universidad Espíritu Santo – Ecuador. Disponible en: https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8292500



Fecha de recepción: 03 de Noviembre, 2023

Muñoz, P; Barrios, H; Valle, D; García, R. (2022) Hacia el liderazgo transformacional en la educación superior: competencias para responder a la crisis del COVID-19 Revista Ciencia y Sociedad, vol. 47, núm. 2. Instituto Tecnológico de Santo Domingo, República Dominicana. Disponible en: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87071846003

Organización Internacional de Normalización-ISO 22316. (2017). Resiliencia en las Organizaciones. Disponible en: https://www.globalsuitesolutions.com/es/iso-22316-resiliencia-organizacional/

Osorio, J. (2017) El liderazgo transformacional como factor de mejoramiento de la calidad de la gestión de las Instituciones Educativas de la UGEL 07, San Borja, 2015. Disponible en: https://n9.cl/prq6a

Perozo, E; Batista, J; Peñalver, C; y Robles, J. (2020) Propuesta metodológica de gestión al cambio organizacional para Instituciones de Educación Superior. Universidad de La Guajira. Primera edición. ISBN: 978-958-5178-45-8. Disponible en: https://n9.cl/5oepf

Posada, N. (2017) Algunas nociones y aplicaciones de la investigación documental denominada estado del arte. INVESTIGACIÓN BIBLIOTECOLÓGICA, Vol. 31, Núm. 73, septiembre/diciembre, México, ISSN: 2448-8321, pp. 237-263. Disponible en: https://www.scielo.org.mx/pdf/ib/v31n73/2448-8321-ib-31-73-00237.pdf

Rico, A.D. (2016) La gestión educativa: Hacia la optimización de la formación docente en la educación superior en Colombia. Sophia 12(1): 55-70. Disponible en: http://www.scielo.org.co/pdf/sph/v12n1/v12n1a04.pdf

Rivas, F. (2011) La relevancia del paradigma cualitativo en las ciencias sociales: un análisis histórico descriptivo Fermentum. Revista Venezolana de Sociología y Antropología, vol. 21, núm. 61, mayo agosto, 2011, pp. 289-319 Universidad de los Andes Mérida, Venezuela. Disponible en: https://www.redalyc.org/pdf/705/70538663008.pdf

Sánchez, M (2016). Gestión del cambio y planificación estratégica. En instituciones de Educación Superior. Gestión del Cambio y Planificación Estratégica. Nº 13. Universidad de Palermo. 5 Disponible en: https://dspace.palermo.edu/dspace/handle/10226/1658



Fecha de recepción: 03 de Noviembre, 2023

Suárez, I; Vega, J; Saldarriaga, K; y Tarazona, A. (2021) Pensamiento sistémico para el desarrollo de la Resiliencia universitaria. Revista Educare. Volumen 25No. 2. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Disponible en: https://revistas.investigacion-upelipb.com/index.php/educare/article/view/1492/1444

UNESCO (WHEC 2022). Conferencia Mundial de Educación Superior de la UNESCO (WHEC 2022). Contribución a productos de conocimiento abierto. Innovación Educativa. Planeta Formación y Universidades. Disponible en: https://whec2022.net/resources/2%20Innovacioneducativa_Planeta%20Formacion%20y%20Universidades.pdf

Valle, A. (2023) La Investigación Descriptiva con Enfoque Cualitativo en Educación. Pontificia Universidad Católica del Perú. Perú. Disponible en: https://n9.cl/9saqkv

©2024 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)



Fecha de recepción: 03 de Noviembre, 2023