

Año 28 No. 101, 2023
enero-marzo



Año 28
No. 101, 2023

Revista Venezolana de Gerencia



UNIVERSIDAD DEL ZULIA (LUZ)
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Centro de Estudios de la Empresa

ISSN 1315-9984

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons
Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported.
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es_ES

Como citar: Holguin-Alvarez, J., Ruiz-Salazar, J., Luza Castillo, F. F., y Huaita Acha, D. M. (2023). Resiliencia organizacional (ERESO) en una muestra de profesores peruanos: Validación de escala. *Revista Venezolana De Gerencia*, 28(101), 93-112. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.101.7>

Universidad del Zulia (LUZ)
Revista Venezolana de Gerencia (RVG)
Año 28 No. 101, 2023, 93-112
ISSN 1315-9984 / e-ISSN 2477-9423



Resiliencia organizacional (ERESO) en una muestra de profesores peruanos: Validación de escala

Holguin-Alvarez, Jhon*
Ruiz-Salazar, Jenny**
Luza Castillo, Freddy Felipe***
Huaita Acha, Delsi Mariela****

Resumen

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. El objetivo fue validar el contenido de esta variable mediante la escala ERESO, de idioma español y adaptación flexible. Su validez se midió bajo juicio de 10 expertos especialistas, su confiabilidad y constructo se analizaron al aplicarse en 980 profesores de escolaridad básica peruana. Los resultados permitieron la extracción de cuatro factores: (a) anticipación, (b) afrontamiento, (d) adaptación, (e) planificación; por lo que la relación entre los reactivos ($KMO = 0,776$; $\chi^2 = 7199,7$) y su confiabilidad fueron significativos ($\alpha = 0,78$). Se concluyó que los factores de anticipación, afrontamiento y adaptación se asocian al escalamiento Likert elaborado, considerando que el cuarto factor de planificación se anida teóricamente a estas dimensiones. Se sugiere probar la consistencia del instrumento al considerar tres dimensiones de la versión preliminar con el fin de comprobar esta factorización en contextos similares.

Palabras clave: validación de la escala; resiliencia organizacional; escala ERESO; gestión educacional.

Recibido: 07.06.22

Aceptado: 19.09.22

* Doctor en Educación. South American Center for Education and Research in Public Health, Universidad Privada Norbert Wiener. Perú. Autor de correspondencia. Email: jhon.holguin@uwiener.edu.pe; jhonholguinalvarez@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5786-0763>

** Doctora en Educación, maestra en educación universitaria y pedagogía. Docente en el área Campus Virtual, Ciencias, Universidad Privada del Norte, Av. Alfredo Mendiola 6062, Los Olivos 15306, Lima, Perú. Email: jenny.ruiz@upn.pe. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9882-3133>

*** Doctor en Educación. South American Center for Education and Research in Public Health, Universidad Privada Norbert Wiener. Perú. Investigador Renacyt calificada por Concytec. Email: freddyruzac.ffc@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1491-0251>

**** Doctora en Educación, South American Center for Education and Research in Public Health, Universidad Privada Norbert Wiener. Perú. Investigadora Renacyt calificada por Concytec. Email: delsi.huaita@uwiener.edu.pe. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8131-624X>

Validation of the organizational resilience scale (ERESO) in a sample of Peruvian teachers

Abstract

Organizational resilience is the useful human meta-capacity for controlling institutional crises or in the face of disastrous events that influence organizational structures, since it is necessary to evaluate it in different contexts of educational management. The objective was to validate the content of this variable using the ERESO scale, Spanish language and flexible adaptation. Its validity was measured under the judgment of 10 specialist experts, its reliability and construct were analyzed when applied to 980 Peruvian basic school teachers. The results allowed the extraction of four factors: (a) anticipation, (b) coping, (d) adaptation, (e) planning; therefore, the relationship between the items ($KMO = 0.776$; $X^2 = 7199.7$) and their reliability were significant ($\alpha = 0.78$). It was concluded that the factors of anticipation, coping and adaptation are associated with the elaborated Likert scaling, considering that the fourth planning factor is theoretically nested in these dimensions. It is suggested to test the consistency of the instrument by considering three dimensions of the preliminary version in order to check this factorization in similar contexts.

Keywords: scale validation; organizational resilience; ERESO scale; educational management.

1. Introducción

La inversión en el sector educativo ha sido irrisoria, se considera que el docente actual sufre de diversos problemas emocionales debido a la pandemia. Por lo cual, las estructuras organizacionales se han debilitado debido a la desorganización y a la incapacidad pedagógica. Aunque, al 2022 se han invertido aproximadamente dos millones para utilizar recursos no monetarios (Banco Mundial, 2020), menos del 50 % de los gobiernos desarrollaron políticas inclusivas en la enseñanza asincrónica (Unesco, 2021). Esto ha influenciado en

la vida del docente; el ejercicio laboral y en las necesidades económicas.

El Gobierno de Colombia (2021), ha destacado que la rendición de cuentas y la gestión institucional presentan disminución de uno o dos puntos porcentuales en razón de la función laboral. *Aon Corporation* (2020) reportó a más del 60 % de trabajadores de la población mundial como colaboradores poco resilientes. Esto empeora si se considera que solo el 6 % de propuestas curriculares formativas latinoamericanas buscan preservar emociones sanas (Unesco, 2021), y menos del 20 % de escuelas posee una estructura

organizacional competente (Drossel et al, 2020; Rivera & Gálvez, 2021). En el Callao, la resiliencia docente es pobre (Mundaca, 2021; Rojas, 2021); a pesar de que las exigencias de la educación contemporánea, basada en el desarrollo de la sociabilidad, el uso de las tecnologías y redes sociales (Sánchez-Pacheco, 2020). Por tanto, el desgaste emocional en el profesorado es fuerte en la educación sincrónica debido a la falta de comunicación surgida en las interacciones asincrónicas (Cruz et al, 2021), y la desorganización con otros pares académicos. Esto es influencia de una gerencia directiva ineficiente (Castellano & Díaz, 2021; Churruca & Mendo, 2021; Mantilla & Lameda, 1999), los lineamientos estratégicos planteados sin responder a las necesidades del usuario, los cuales desencadenan temores laborales en la organización (Foncubierta & Sánchez, 2019; Saldarriaga et al, 2022).

La investigación se justifica debido al desgaste emocional cíclico en el sector educativo, toda vez que han adaptado sus tareas a modelos que desgastan su calidad de vida. Muchas veces, el directivo u otros docentes tienen escasos recursos para medir la resiliencia con instrumentos adecuados a las características empresariales, considerándose el idioma y su estructura. Es así que se propone una escala de medición de la resiliencia organizacional cuyo fin es evaluar sus condiciones en el abordaje de crisis emergentes institucionales.

2. Resiliencia organizacional: conceptos previos

La resiliencia organizacional [RO en adelante], es la capacidad dinámica que utilizan los integrantes de una institución

para implementar y utilizar sus sistemas afectivos y emocionales en el abordaje de situaciones críticas emergentes (Drossel et al, 2020; Rhodes & Stelter, 2009). Los conceptos se estructuran desde un enfoque psicológico, considerando a la resiliencia como la competencia humana para superar eventualidades negativas (Ainsworth & Oldfield, 2019; Ungar et al, 2020; Ungar & Theron, 2019). Por otro lado, la perspectiva ecológica ha permitido comprender a la resiliencia como las que propone Flax et al, (2020): como una resistencia urbana, y un factor generador de resiliencia social. En cambio, la resiliencia personal se comprende como el medio activador de estructuras emocionales inteligentes (Gu & Day, 2013; Wagnild & Young, 1993), y de autoevaluación, con las que el ser humano es capaz de abordar problemas críticos.

La RO es aquella metacapacidad colectiva de anticipación, adaptación y resistencia de los miembros a un grupo laboral ante crisis eventuales (Duchek, 2017; 2020), independientemente del cargo jerárquico que asuman los individuos. Desde su investigación, Duchek (2017), ha determinado que los factores externos e internos de los trabajadores potencia sus propias capacidades afrontativas [capacidad anticipadora] (Duchek, 2017; Sahebjamnia et al, 2018), la actitud para adaptarse a diversidad modalidades de trabajo y a la externa, a los eventos administrativos fortuitos [aptitud para adaptarse]. Así, establecer estrategias de resistencia ante la presión y a las amenazas estructurales [competencia para resistir] (De Klerk et al, 2020; Sahebjamnia et al, 2018). Esto permite desarrollar la conciencia sobre los riesgos y estrategias de mapeo colaborativas (Andersson et al, 2017; De

Klerk et al, 2020); con el fin de lograr el crecimiento integral de las estructuras de gerencia y administración desde el planteamiento de soluciones.

La RO se basa en distintos enfoques que estructuran el comportamiento social, esta variable se compone del concepto de resiliencia psicológica, emocional y organizacional como una forma de educación positiva, al considerar el enfoque humanista (Maslow citado en Mahdiani & Ungar, 2020). Por otro lado, en la RO también influyen las propuestas teóricas que establecen el desarrollo gerencial sistemático (Rhodes & Stelter y Blanchard en Véliz, 2009). Aquí se aplican dos perspectivas, en razón de que las escuelas buscan ser competitivas pero pragmáticas (Dohaney et al, 2020; Drossel et al, 2020). Al respecto, Oviedo y Marrero (2020), proponen la RO como el constructo determinante biológico y psicológico de las instituciones sólidas. En este sentido, Duchek (2017; 2020) se consideran las dimensiones: anticipación, afrontamiento y adaptación.

En la dimensión anticipación, los miembros de la institución pueden detectar amenazas, indicios externos o internos de su desestabilización (Duchek, 2017; 2020; Patriarca et al, 2018). Por otro lado, se promueve en otros la planificación de estrategias de ayuda (Williams et al, 2019). De acuerdo a las características del afrontamiento, los sujetos aceptan los problemas empresariales, analizan sus efectos posibles, y en muchas ocasiones se ha encontrado lograr planificarlos en razón de aminorarlos con acciones prospectivas (Duchek, 2017; Patriarca et al, 2018). Por otro lado, con las competencias de adaptación, se contextualizan las actividades laborales a los eventos críticos (Duchek, 2017;

2020; Lipscomb et al, 2021; Patriarca et al, 2018; Wingerden & Poell, 2019). De igual modo, se conoce que los empleados subordinados pueden tomar las riendas de cierta estructura jerárquica para brindar progreso a las actividades que quedaron estáticas debido a los efectos que las encallaron. Es así que exigen alto sentido de reflexión para lograr fortalecer a la institución de forma integral.

3. Hallazgos y literatura empírica

En la investigación se consideran las evidencias para plantear el instrumento ERESO, basadas en el paradigma de psicología positiva. Los indicios básicos se sitúan en el concepto de resiliencia para la vida (Ainsworth & Oldfield, 2019; Mithani et al, 2020; Wagnild & Young, 1993), la sobrevivencia en la competitividad institucional (Oviedo & Marrero, 2020; Patriarca et al, 2018), la resiliencia para la felicidad (Angeles & Manrique, 2021; Ainsworth & Oldfield, 2019), y la resiliencia para la estabilidad emocional (Angeles & Manrique, 2021; Oviedo & Marrero, 2020). Por cuanto, aplicamos estos conceptos a los procesos de gestión organizacional en las escuelas.

En el estudio de Whitman et al, (2013), se evaluaron 13 indicadores de la RO, derivados de dos factores que se ajustan en dos instrumentos abreviados [BRT-13A / BRT-13A] del Benchmark [BRT-53], los cuales son homólogos a los planteados Duchek (2020): (a) planificación [postura proactiva, prioridades de recuperación, estrategias de planificación, participación en ejercicios...], (b) capacidad de adaptación [monitoreo y reporte de las situaciones, capacidad de uso

de los recursos, involucramiento y compromiso...]. Ante esto, encontraron correlaciones estadísticas significativas entre los instrumentos abreviados y las puntuaciones globales del BRT-53.

De similar, Gonçalves et al, (2019); evaluaron a 388 empleados de fábricas provenientes de 7 organizaciones españolas. Utilizaron la versión abreviada de la escala Benchmark Resilience Tool (BRT-53), por lo que consideraron los factores de planificación ($\alpha = 0,81$) y capacidad de adaptación ($\alpha = 0,92$). Obtuvieron niveles de confiabilidad mayores a 0.70 y fiabilidad positiva test-retest ($r > 0,85$). El análisis de factores reportó la conservación de ambos factores para la RO. Esto no fue diferente a los reportes de Stephenson et al, (2010), quienes consideraron el estudio de instituciones de organización crítica de Auckland, Nueva Zelanda (salud, educación, transporte, agua, telecomunicaciones, agricultura...), en 249 individuos de 68 organizaciones, estableciendo idénticas dimensiones desde el enfoque de Mitroff de 1989. Los resultados demuestran estabilidad entre los componentes planteados en la resiliencia.

La escala de resiliencia escolar para adultos de Morote et al, (2020), reporta cinco factores entre los cuales se encuentran el bienestar y el factor psicológico. El instrumento consta de y otros factores relacionados a la resiliencia multisistémica y socioecológica: relaciones positivas, inclusión, participación, y conciencia de la salud mental. Evaluaron a 344 sujetos europeos. El modelo final contuvo los cinco factores iniciales con correlaciones positivas ($r^2 > 0,75$).

En otro estudio, Pacheco-Mangas et al, (2020), utilizaron la versión de 12 indicadores del Benchmark Resilience

Tool [BRT] (2 factores) de Lee y otros, en 45 miembros de centros comunitarios de España, por lo que hallaron correlaciones positivas y significativas entre los factores de la RO y el constructo general, aunque se manifiestan relaciones negativas con la edad de los participantes. También la investigación de Morgan et al, (2019), presentó correlaciones positivas en un instrumento con dimensiones, descompresión y activación de la resiliencia organizacional en más de, 33000 empleados en organizaciones de salud en situaciones críticas de atención.

McFadden et al. (2018), con su escala de autorreporte de resiliencia [RS14: agotamiento emocional, despersonalización, realización personal...] evaluaron a 162 trabajadores de instituciones protectoras infantiles de Irlanda del Norte. Los factores planteados obtuvieron mayor correlación entre la dimensionalidad realización y la resiliencia. Otros instrumentos que miden un constructo similar en el contexto educativo, fueron planteados inicialmente en 10 dimensiones [afrentamiento, actitud positiva, sentido del humor, empatía, flexibilidad, perseverancia...], por Gaxiola et al, (2011), quienes hallaron en 94 madres e hijos, que la resiliencia incluye factorialmente solo a 7 componentes. Vicente & Gabari (2019), aplicaron el CD-RISC (Connor y Davidson del año 2003), en 334 docentes con estrés crónico. Encontraron integración significativa de las dimensiones de la resiliencia.

Angeles & Manrique (2021) aplicaron el Inventario de factores de resiliencia de Salgado a 515 adolescentes de hasta 12 años de edad, obteniendo 0,83 de validez en el índice Kuder-Richardson, considerando los factores biológico, psicológico y social de la resiliencia para evidenciar la felicidad

personal. El objetivo de la investigación es validar el contenido de un instrumento que mide la resiliencia organizacional [ERESO] en docentes peruanos.

4. Aspectos metodológicos del estudio

La metodología de investigación es descriptiva, analítica y de corte psicométrico, como se han evaluado otros instrumentos similares (Escurra, 2011; Gaxiola et al, 2011); puesto que se busca explorar las características teóricas del constructo RO, entender las relaciones entre sus conceptos (Bologna, 2010) y su integración asociativa, así como someterlas a opinión experta (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018), así como analizar como primer método exploratorio de estructura factorial de acuerdo a los resultados recabados. Cabe señalar que, se ponen en evaluación los factores

de (a) anticipación, (b) adaptación, (c) afrontamiento.

La población se integró por el profesorado de Educación Básica Regular de los distritos de la capital de Lima, de la región Callao. Se contó con la participación de docentes contratados de la gestión privada y pública, así también, se integraron a docentes nombrados. Como parte de la muestra participaron 980 profesores del nivel inicial, primaria, y secundaria, los cuales fueron seleccionados por criterios adecuados a su actividad y sus rasgos bio-sociales: (a) nombramiento docente en la Escala Pública Magisterial, (c) contrato en entidades públicas o privadas, (e) actividad pedagógica presencial, virtual o semipresencial en los últimos tres años, (d) edad de 23 a 52 años. El valor de confianza se logró al 99 % ($p < 0,01$). Los participantes eran residentes de los distritos de Lima y Callao (tabla 1).

Tabla 1
Distribución de participantes por distrito, tipo de gestión y tipo de contrato

| Capital / Región | Distrito | Gestión de escuela | | Tipo de contratación | | |
|------------------|------------|--------------------|---------|----------------------|---------|------|
| | | Privada | Pública | Privada | Pública | NPD* |
| Lima | Ancón | 21 | 25 | 20 | 19 | 9 |
| | Breña | 27 | 21 | 8 | 21 | 9 |
| | Carabayllo | 20 | 22 | 10 | 19 | 10 |
| | Chorrillos | 29 | 20 | 10 | 20 | 10 |

Cont... Tabla 1

| | | | | | | |
|--------|------------------------|----|----|----|----|----|
| | El Agustino | 31 | 25 | 17 | 16 | 10 |
| | Jesús María | 19 | 21 | 17 | 12 | 9 |
| | La Victoria | 25 | 33 | 29 | 15 | 10 |
| | Lima | 19 | 21 | 15 | 11 | 10 |
| | Lince | 19 | 20 | 15 | 10 | 12 |
| Lima | Los Olivos | 18 | 23 | 20 | 22 | 10 |
| | San Juan de Lurigancho | 20 | 25 | 24 | 22 | 18 |
| | Puente Piedra | 22 | 29 | 29 | 18 | 7 |
| | Rímac | 18 | 18 | 12 | 20 | 8 |
| | San Martín de Porres | 21 | 25 | 21 | 22 | 9 |
| | Santa Rosa | 26 | 18 | 19 | 29 | 20 |
| | Callao (cercado) | 29 | 31 | 15 | 29 | 21 |
| | Bellavista | 25 | 29 | 18 | 29 | 10 |
| | Carmen de la Legua | 26 | 30 | 8 | 10 | 10 |
| Callao | La Perla | 22 | 18 | 8 | 11 | 10 |
| | La Punta | 25 | 19 | 10 | 19 | 8 |
| | Ventanilla | 16 | 29 | 21 | 19 | 21 |

Nota. Se omiten algunos distritos puesto que la cuota de participación fue menor a 5 sujetos. *NP-D(Nombramiento público docente de la Carrera Pública Magisterial del Perú).

Fuente: elaboración propia (2022).

La distribución por tipo de gestión y tipo de contrato se describen en la tabla 1. Así también la distribución por cada distrito. En razón del nivel de servicio, fue mayor la participación de docentes del nivel primaria ($Inicial_{(n)} = 35\%$; $Primaria_{(n)} = 40\%$, $Secundaria_{(n)} = 25\%$). En cuanto a la edad se consideraron cuatro rangos, de los cuales se logró calcular el promedio de años ($A_{(23-30)} = 25\%$; $B_{(31-40)} = 40\%$; $C_{(41-50)} = 20\%$; $D_{(> 50)} = 15\%$). Cabe señalar que en el Callao la proporción del género fue muy equitativa ($Masculino = 52\%$; $Femenino = 48\%$),

diferencia al grupo de docentes de Lima entre los cuales fue mayor la del género femenino ($Masculino = 35\%$; $Femenino = 65\%$).

Por la fluctuación temporal y los cambios sobre el contexto eventual en el cual se aplicó el instrumento a los docentes, se calculó un índice de 0.005 de fracaso. Este permitió plantear, como estrategia de reducción de este índice, completar la muestra con aquellos que por diferentes motivos como el de muerte, Covid-19, economía, consumo de internet, desinterés, estrés,

y agotamiento laboral, no pudiesen responder al cuestionario. El muestreo de bola de nieve permitió reducir mucho más este índice mediante la integración de participantes durante la aplicación del instrumento ante la exclusión de alguno por las causales descritas.

El instrumento de autorreporte se denominó *Escala de Resiliencia Organizacional* (ERESO). Este consta

de 20 ítems, derivados de 9 indicadores integrados a los factores (tabla 2): (a) anticipación, (b) afrontamiento, (c) adaptación. La tipología de ítems es proposicional, los cuales tienen por objetivo medir la autoevaluación sobre las acciones, actitudes y mecanismos de resiliencia organizacional que ejecutan los individuos ante su institución, así como con sus miembros integrantes.

Tabla 2
Factores e indicadores conceptuales integrados al constructo de resiliencia organizacional

| Factor | Indicador conceptual |
|---------------|--|
| Anticipación | Percibe acciones de desestabilización, crisis internas o externas a la organización, debilidades profesionales sobre eventos coordinados |
| | Detecta sistemas de trabajo deficientes como amenazas latentes para la estructura de gestión |
| Afrontamiento | Planifica acciones predictivas para mitigar riesgos probables |
| | Acepta las debilidades y fortalezas de su institución |
| | Analiza los problemas específicos para plantear soluciones posibles |
| Adaptación | Planifica acciones de recuperación en base a las ideas colectivas |
| | Reflexiona y se cuestiona sobre la calidad del entorno [debilidades y fortalezas] |
| | Adapta sus actividades como soluciones para eventos probables |
| | Es capaz de participar en actividades simuladas ante las crisis |

Fuente: elaboración propia (2022).

Las respuestas se establecen bajo una clasificación y codificación ordinal de tipo Likert [Nunca = 1; casi nunca = 2; a veces = 3; casi siempre = 4; siempre = 5]. El tiempo de desarrollo es de 10 a 30 minutos. Su distribución se puede realizar de forma individual como colectiva; así como adaptarse a métodos de aplicación masiva por correo electrónico o formularios de evaluación calificada. En la tabla 2 se

definen los conceptos implicados a cada factor, respondió al dominio de la lengua española y al desarrollo de sus actividades pedagógico-administrativas cotidianas.

Para la evaluación, se recurrió al uso de formularios de Google (*Google Forms*), por lo que la versión virtual del instrumento se elaboró con esta plataforma. Las tablas Excel con datos se extrajo del repositorio Drive, por lo

que la matriz permitió transformar los datos cualitativos a cuantitativos. Estos sirvieron para su análisis en el programa Spss [*Statistical Package for Social Sciences*].

5. Validez de la escala de resiliencia organizacional (ERESO) en la gestión educativa peruana

El cálculo de fiabilidad implicó realizar el análisis de contenido

mediante el cálculo del índice V de Aiken (Escurrea, 1988), con el fin de evaluar criterios de coherencia, viabilidad y adaptación lingüística, de acuerdo a las calificaciones binomiales evaluadas [acuerdo = 1; rechazo = 0]. El proceso permitió corroborar inicialmente, si los ítems propuestos permitían medir las dimensiones concebidas. También se incluyeron ítems inversos en la escala, esto ayudó a equilibrar la orientación de respuesta al ítem. La tabla 3 describe los promedios (acuerdos) obtenidos.

Tabla 3
Puntuaciones de validez de ERESO

| Factor | Ítem | C | V | AL | X |
|---------------|--|-----|-----|-----|-----|
| Anticipación | 1. Señalo los resultados deficientes a los directivos de mi institución para evitar repetirlos | 0.9 | 1 | 0.8 | 0.9 |
| | 2. Advierto a los líderes de la organización sobre decisiones apresuradas | 0.8 | 1 | 0.9 | 0.9 |
| | 3. Cuestiono acuerdos que pongan en riesgo a la institución o que la "desgasten" | 1 | 0.9 | 1 | 1 |
| | 4. Señalo las decisiones mal tomadas para evitar que se repitan | 0.9 | 1 | 1 | 1 |
| | 6. Priorizo las necesidades de la institución al realizar un trabajo coordinado | 1 | 0.8 | 1 | 0.9 |
| | 7. Solicito que se culmine de forma efectiva si siento que la coordinación de trabajo está mal hecha. | 0.8 | 0.8 | 0.9 | 0.8 |
| | 5. Tengo dificultades para señalar las debilidades de los demás | 1 | 1 | 0.9 | 1 |
| Afrontamiento | 8. Si siguen mi consejo, entonces mis colegas pueden estructurar soluciones lógicas y positivas para la institución. | 1 | 1 | 1 | 1 |
| | 9. Participo rápida y activamente cuando surgen problemas en la gestión. | 1 | 1 | 0.9 | 1 |
| | 10. Planteo soluciones directas y sin rodeos, sin importar si otros no quieren aportar. | 1 | 1 | 1 | 1 |
| | 11. Complemento las estrategias o acciones de mejora de los demás. | 0.9 | 0.8 | 0.9 | 0.9 |
| | 18. Indico a otros colegas sobre sus debilidades con lenguaje comprensivo y respetuoso. | 0.8 | 0.9 | 1 | 0.9 |
| | 19. Acepto las indicaciones del coordinador si las actividades planteadas son positivas para el grupo. | 0.9 | 1 | 1 | 1 |

Cont... Tabla 3

| | | | | | |
|------------|---|-----|-----|-----|-----|
| | 12. Motivo a otros a comprender sus propios problemas. | 0.8 | 0.9 | 1 | 0.9 |
| | 13. Me es complejo poder ver las debilidades de otros | 1 | 1 | 1 | 1 |
| | 14. Es mejor hacer el trabajo solo a diferencia de hacerlo con otros. | 1 | 0.9 | 0.9 | 1 |
| Adaptación | 15. Me aparto del grupo cuando se realizan acciones que implican utilizar más de mi tiempo | 1 | 1 | 1 | 1 |
| | 16. Adapto mis horarios a las necesidades del trabajo colectivo. | 1 | 1 | 1 | 1 |
| | 17. Cuando los planes de mejora son antiguos y necesitan de una evaluación, los promuevo para retomarlos en mi organización | 1 | 0.8 | 0.9 | 0.9 |
| | 20. Solicito que las actividades se programen con anticipación | 0.9 | 0.8 | 1 | 0.9 |

Nota. *C(coherencia); V(viabilidad); AL (adaptación lingüística); X(promedio).

Fuente: elaboración propia (2022).

La evaluación del contenido se realizó con 10 jueces especialistas cuyas áreas de investigación y práctica profesional son: (a) psicología educacional; (b) administración educativa; (c) programación curricular; (d) metodología de la investigación. Su opinión permitió realizar correcciones y un período de pos-revisión. Este proceso

duró aproximadamente un mes, el cual permitió calcular la cantidad de acuerdos y sus promedios equivalentes como para decidir que los ítems en su conjunto representaban cada escalamiento del constructo [RO]. La totalidad de ítems obtuvo aceptación considerable (tabla 4).

Tabla 4
Índice de fiabilidad y medidas de tendencia de ERESO

| Reactivos | α^* | X | DE | Mdn |
|--|------------|------|-------|------|
| 1. Señalo los resultados deficientes a los directivos de mi institución para evitar repetirlos | ,723 | 3,76 | 1,283 | 4,00 |
| 2. Advierto a los líderes de la organización sobre decisiones apresuradas | ,723 | 3,93 | 1,263 | 4,00 |
| 3. Cuestiono acuerdos que pongan en riesgo a la institución o que la "desgasten" | ,723 | 4,35 | 1,072 | 5,00 |
| 4. Señalo las decisiones mal tomadas para evitar que se repitan | ,729 | 4,18 | 1,154 | 5,00 |
| 5. Tengo dificultades para señalar las debilidades de los demás | ,722 | 4,32 | 1,220 | 5,00 |

Cont... Tabla 4

| | | | | |
|---|------|------|-------|------|
| 6. Priorizo las necesidades de la institución al realizar un trabajo coordinado | ,724 | 4,22 | 1,320 | 5,00 |
| 7. Solicito que se culmine de forma efectiva si siento que la coordinación de trabajo está mal hecha. | ,716 | 4,02 | 1,217 | 5,00 |
| 8. Si siguen mi consejo, entonces mis colegas pueden estructurar soluciones lógicas y positivas para la institución. | ,719 | 3,99 | 1,243 | 5,00 |
| 9. Participo rápida y activamente cuando surgen problemas en la gestión. | ,721 | 3,96 | 1,283 | 4,00 |
| 10. Planteo soluciones directas y sin rodeos, sin importar si otros no quieran aportar. | ,714 | 3,72 | 1,312 | 4,00 |
| 11. Complemento las estrategias o acciones de mejora de los demás. | ,712 | 3,86 | 1,452 | 5,00 |
| 12. Motivo a otros a comprender sus propios problemas. | ,716 | 3,74 | 1,495 | 4,00 |
| 13. Me es complejo poder ver las debilidades de otros. | ,706 | 3,75 | 1,631 | 5,00 |
| 14. Es mejor hacer el trabajo solo a diferencia de hacerlo con otros. | ,706 | 3,73 | 1,667 | 5,00 |
| 15. Me aparto del grupo cuando se realizan acciones que implican utilizar más de mi tiempo. | ,708 | 3,44 | 1,521 | 3,00 |
| 16. Adapto mis horarios a las necesidades del trabajo colectivo. | ,709 | 3,29 | 1,514 | 3,00 |
| 17. Cuando los planes de mejora son antiguos y necesitan de una evaluación, los promuevo para retomarlos en mi organización | ,708 | 3,70 | 1,574 | 4,00 |
| 18. Indico a otros colegas sobre sus debilidades con lenguaje comprensivo y respetuoso. | ,708 | 3,30 | 1,649 | 4,00 |
| 19. Acepto las indicaciones del coordinador si las actividades planteadas son positivas para el grupo. | ,722 | 4,31 | 1,266 | 5,00 |
| 20. Solicito que las actividades se programen con anticipación | ,724 | 3,98 | 1,392 | 5,00 |

Nota. *(Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido).

Fuente: elaboración propia (2022).

En la tabla 4, el índice de exclusión de ítems basados en el perfil Alfa de Cronbach del total de ítems se halla en el rango de 0,729 y 0,706. Finalmente, el índice total del instrumento fue de 0,78; superior a 0,70, por cuanto se consideró

consistencia interna aceptable. En relación a las medidas de tendencia (tabla 5), los reactivos obtuvieron promedios en el rango de 4,35 a 3,29 como extremo superior e inferior.

Tabla 5
Medidas de tendencia central en resiliencia organizacional y factores

| Factores | Mín. | Máx. | X | DE | Mdn | Mo |
|---------------|------|------|-------|--------|-------|----|
| Anticipación | 8 | 30 | 24,47 | 3,909 | 25,00 | 26 |
| Afrontamiento | 12 | 35 | 27,46 | 5,052 | 27,00 | 27 |
| Adaptación | 9 | 35 | 25,62 | 7,294 | 28,00 | 31 |
| RO | 41 | 100 | 77,55 | 13,011 | 79,00 | 87 |

Fuente: elaboración propia (2022).

Respecto a las medidas de tendencia central de la tabla 5, sobre los factores concebidos preliminarmente se hallaron medidas promedio establecidas entre 25 puntos y 27 puntos como rango estándar. Por otro lado, en la tabla 6 se destaca el promedio mayor a 77 puntos determinó el nivel de resiliencia

organizacional del profesorado. En el análisis factorial de constructo sobre los factores de la RO, el cálculo del índice Kaiser-Meyer-Olkin fue significativo en la prueba de esfericidad de Bartlett ($KMO = 0,776$; $X^2 = 7199,7$; $p < .001$). Esto en razón de que el índice se halló entre 1 y 0.

Tabla 6
Varianza total explicada de acuerdo a factores y autovalores iniciales calculados

| Factor | Autovalores iniciales | | | Sumas de extracción | | | Sumas de rotación | | |
|--------|-----------------------|---------------|-------------|---------------------|---------------|-------------|-------------------|---------------|-------------|
| | Total | % de varianza | % acumulado | Total | % de varianza | % acumulado | Total | % de varianza | % acumulado |
| 1 | 4,947 | 24,734 | 24,734 | 2,349 | 11,745 | 11,745 | 2,311 | 11,555 | 11,555 |
| 2 | 2,902 | 14,509 | 39,243 | 3,109 | 15,545 | 27,290 | 1,654 | 8,270 | 19,825 |
| 3 | 1,513 | 7,567 | 46,810 | 1,940 | 9,698 | 36,987 | 1,649 | 8,244 | 28,069 |
| 4 | 1,354 | 6,770 | 53,580 | 1,171 | 5,853 | 42,840 | 1,614 | 8,068 | 36,137 |
| 5 | 1,099 | 5,495 | 59,075 | ,844 | 4,220 | 47,060 | 1,529 | 7,644 | 43,781 |
| 6 | 1,062 | 5,309 | 64,384 | ,715 | 3,575 | 50,635 | 1,371 | 6,854 | 50,635 |
| 7 | ,960 | 4,801 | 69,184 | | | | | | |
| 8 | ,821 | 4,106 | 73,291 | | | | | | |
| 9 | ,710 | 3,551 | 76,841 | | | | | | |
| 10 | ,648 | 3,240 | 80,081 | | | | | | |
| 11 | ,629 | 3,146 | 83,227 | | | | | | |

Cont... Tabla 6

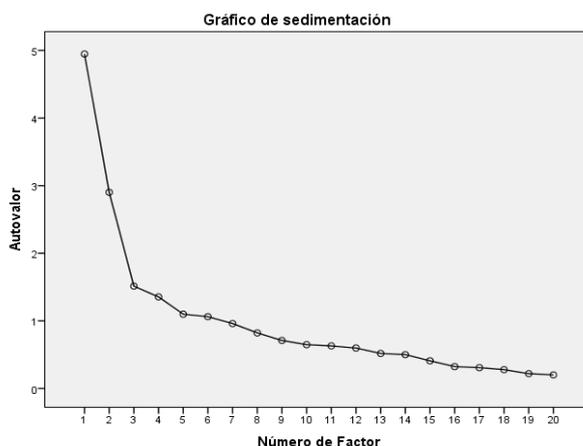
| | | | |
|----|------|-------|---------|
| 12 | ,598 | 2,991 | 86,219 |
| 13 | ,518 | 2,590 | 88,809 |
| 14 | ,500 | 2,501 | 91,310 |
| 15 | ,409 | 2,047 | 93,357 |
| 16 | ,323 | 1,615 | 94,972 |
| 17 | ,308 | 1,538 | 96,510 |
| 18 | ,278 | 1,391 | 97,901 |
| 19 | ,219 | 1,096 | 98,996 |
| 20 | ,201 | 1,004 | 100,000 |

Fuente: elaboración propia (2022).

El cálculo de máxima verosimilitud con rotación Varimax, permitió obtener varianzas explicadas a partir del 50 % de los datos representados en la tabla 6, por lo que los reactivos presentaron mayor carga hasta en seis factores, lo cual ocurre desde el cuarto factor ($f_4 = 53,580$), hasta el sexto ($f_6 = 64,384$). Para el primer cálculo se aplicaron

100 iteraciones para el cálculo de sedimentación y factores rotados. En un análisis posterior, se determinó el gráfico 1 sobre la sedimentación con un total de 200 iteraciones, con el fin de obtener mayor probabilidad de factorización desde el 50 % de efectividad en el cálculo de varianzas.

Gráfico 1 de sedimentación, autovalores y factores



Fuente: elaboración propia (2022).

En el gráfico 1, se demuestran los autovalores adheridos a la vertical izquierda, por lo que de tres (3) a cuatro (4) de ellos determinan la cantidad de factores agrupados, por lo que esto fue indicativo de la extracción de hasta cuatro factores, aunque se determinaron por el análisis de factores rotados en lo posterior.

En la tabla 7, se observan los factores obtenidos, con agrupaciones determinadas por 6 factores totales. Para el primero se agrupan seis del total de reactivos propuestos, cinco para el segundo factor, ocho para el tercero,

cinco para el cuarto, dos para el quinto y tres para el sexto. Cabe señalar que tres ítems presentaron carga compartida (6,13, 18). No obstante, las cargas de dos ítems presentaron cargas factoriales asociadas a un solo factor, por otro lado, el sexto factor contuvo un valor negativo (ítem 5). Puesto que por decisión teórica la cantidad mínima de ítems para una dimensión debe ser de tres, se decidió excluir al factor 5 y 6 sin considerarlos en el análisis de determinación final. Más aún ya que el factor 6 retuvo un ítem negativo.

Tabla 7
Matriz estadística de factores rotados

| Reactivos | Factor | | | | | |
|-----------|--------|------|------|------|------|-------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1 | | | ,352 | | | |
| 2 | ,567 | | | | | |
| 3 | ,553 | | | | | |
| 4 | ,501 | | | | | |
| 5 | ,573 | ,385 | | | | -,313 |
| 6 | ,362 | | | ,304 | | |
| 7 | | ,654 | | | | |
| 8 | | ,623 | | | | |
| 9 | | ,548 | | | | |
| 10 | | | | ,739 | | |
| 11 | | | ,331 | | ,563 | |
| 12 | | | | | ,957 | |
| 13 | | | ,589 | ,332 | | |
| 14 | | | ,863 | | | |
| 15 | | | ,444 | | | ,546 |
| 16 | | | ,385 | | | ,818 |

Cont... Tabla 7

| | | | |
|----|------|------|------|
| 17 | ,341 | ,543 | |
| 18 | | ,308 | ,635 |
| 19 | ,337 | | |
| 20 | | | ,391 |

Fuente: elaboración propia (2022).

De acuerdo a los planteamientos inicialmente propuestos y los objetivos de la investigación, los factores evaluados mediante análisis psicométrico permitieron obtener cuatro dimensiones finales que agruparon más del 95 % del total de los reactivos preliminares. Por cuanto, es evidente que, en algunos casos se tuvo que discriminar

teóricamente algunos ítems de los factores no significativos para el modelo general, así también, en otros casos, se tomó la decisión de conservar aquellos que están asociados al factor preliminar previo. Se obtuvieron cuatro factores resultantes las cuales se determinaron como dimensiones (ilustración 1).

Ilustración 1 Dimensiones de la RO [propuesta teórica final]



Fuente: elaboración propia (2022).

Por lo tanto, las dimensiones resultantes tras la exclusión y asociación de ítems fueron: *anticipación* [2, 3, 4, 6, 19], *afrontamiento* [5, 7, 8, 9], *adaptación* [1, 11, 12, 14, 15, 16, 17]; y *planificación* [10, 13, 18, 20]. Cabe señalar que, en la dimensión adaptación, se retuvo el ítem

12, ya que su característica lingüística y conceptual permite medir mejor el constructo adaptación: "*Motivo a otros a comprender sus propios problemas*". Por otro lado, los ítems 6, 13, y 18 fueron susceptibles de discriminarse entre los cuatro factores en razón de las mismas

características asociativas. El ítem Núm. 19 fue asimilado por el primer factor: “*Acepto las indicaciones del coordinador si las actividades planteadas son positivas para el grupo*”, en razón de su permisibilidad evaluativa en los empleados como parte de su anticipación a los hechos más reales y prácticos ante la comunicación de un directivo con sus empleados subordinados.

En cuanto a la agrupación de los ítems de la dimensión emergente denominada planificación, se puede aseverar que se orientan a la evaluación preliminar de acciones tomadas por los trabajadores de una organización. En este sentido, la dimensión planificación se define como la metacapacidad para programar, plantear o esquematizar soluciones, así como determinar reclamos necesarios, indicaciones sobre eventos colaterales que podrían generar o terminar en un desastre en común.

Sin embargo, es necesario acotar que el reactivo 13 es un ítem inverso, cuya predominancia busca de forma indirecta evaluar la capacidad del sujeto sobre sus decisiones para sacar a la superficie las debilidades de los demás, observándolas o percibiéndolas: “*Me es complejo poder ver las debilidades de otros*”.

En cuanto al análisis factorial, se puede asumir que el constructo RO es un concepto complejo y multidimensional que integra las características de diferentes enfoques de tipo psicológico, emocional, gerencial y ecológico (Ainsworth & Oldfield, 2019; Duchek, 2017; Wagnild & Young, 1993), por lo que se sostiene que actúa como una metacapacidad para la prevención, adaptación y seguimiento de eventos críticos en las organizaciones (Duchek, 2017; Patriarca et al, 2018); por cuanto se validó el instrumento de medición

propuesto tras la medición de esta capacidad en profesores de educación básica regular. Los resultados han demostrado que la escala ERESO presenta índices de confiabilidad para el contexto peruano, de modo que este primer resultado concuerda con otros que se encuentran en un rango de 0,70 y 0,95 (Angeles & Manrique, 2021; Gonçalves et al, 2019; Vicente & Gabari, 2019), aunque otros estudios demuestran que índices menores de 0,70 son poco aplicables a contextos similares al peruano (Gaxiola et al, 2011).

En cuanto a la estructura del instrumento, se buscó de forma exploratoria responder a estructurales similares de otros instrumentos con factores similares (Gonçalves et al, 2019; Morgan et al, 2019; Pacheco-Mangas et al, 2020; Whitman et al, 2013).

En este caso también se consideraron los factores de anticipación y adaptación (Gonçalves et al, 2019; Stephenson et al, 2010; Whitman et al, 2013), a su vez, resultó importante hallar el factor de planificación en la exploración. Los indicadores planteados se asocian a otros conceptos determinados por instrumentos similares, aunque se haya obviado realizar la validez de criterio, la exploración permitió homologar los planteamientos teóricos. Si bien es cierto, los ítems evalúan la RO desde la perspectiva problematizadora, ello puede adaptarse a situaciones de resiliencia proactiva o futurista.

5. Conclusiones

De acuerdo a la validación, se elaboró y sometió a juicio de expertos el contenido del instrumento ERESO en una muestra de docentes peruanos. El instrumento llegó a ser aceptado por los especialistas, quienes consideraron

que en sus características coherencia, viabilidad y adaptación lingüística, la escala era viable para los propósitos de investigación. Respecto a la fiabilidad, los índices demostraron confiabilidad moderada en la escala general preliminar así como en cada una de las escalas de anticipación, afrontamiento y adaptación. El análisis factorial exploratorio permitió extraer hasta seis factores del instrumento ERESO, por cuanto, se propuso teóricamente cuatro factores a partir de reactivos más asociados estadísticamente. Finalmente, se proponen a la capacidad de planificación como una cuarta dimensión de la RO.

En cuanto a la contribución, esta investigación aporta un instrumento útil para la medición de la resiliencia organizacional en el contexto peruano así también, para incluirlo en estudios latinoamericanos, de idioma español, y estructura flexible para las organizaciones institucionales. Por otro lado, una limitación fue la capacidad predictiva del instrumento, ya que permite extraer datos proposicionales pero sin estructura lingüística futurista sobre el empleado. Finalmente, es importante analizar en otros contextos si la dimensión planificación aparece en el constructo general de la RO, con lo cual se podría indagar si en la muestra latina se representa ese componente.

Referencias bibliográficas

- Ainsworth, S. & Oldfield, J. (2019). Quantifying teacher resilience: Context matters. *Teaching and Teacher Education*, 82, 117-128. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2019.03.012>
- Andersson, T., Cäker, C., Tengblad, S., & Wickelgren, M. (2019). Building traits for organizational resilience through balancing organizational structures. *Scandinavian Journal of Management*, 35(1), 36-45. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2019.01.001>
- Angeles, M.M., & Manrique, C.R. (2021). La resiliencia como herramienta de cambio para alcanzar la felicidad en adolescentes de Lima Norte. *PsiqueMag*, 10(1), 90-96. <https://doi.org/10.18050/psiquemag.v10i1.231>
- AON Corporation (2020). *Resiliencia. Cómo la resiliencia de las personas permitirá a las empresas prosperar*. <https://noa.aon.es/informe-resiliencia-2020/>
- Banco Mundial (16 de octubre de 2020). *Establecer las bases de una recuperación resiliente*. <https://www.bancomundial.org/es/news/feature/2020/10/16/laying-the-foundations-for-a-resilient-recovery>
- Bologna, E. (2010). Relaciones entre variables. En E. Bologna (2010). *Estadística para psicología y educación*. Córdoba, Brujas.121-148.
- Castellano, N. & Díaz, B.M. (2021). Gestión de la Información en Instituciones de Educación Superior Durante el Covid-19. *Negotium*, 49, 50-59. <http://revistanegotium.org/contenido/contenido49.html>
- Churruca, C. & Mendo, J.M. (2021). TIC, comunicación organizacional en la gestión de los directivos. *UCV Hacer*, 10(2), 35-52. <https://doi.org/10.18050/revucvhacer.v10i2.571>
- Cruz, J.M., Avila, M., Bringas, J.L., & Tejada, G.C. (2021). Programación NeuroLingüística y Resiliencia Organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(93), 384-396. <https://doi.org/10.52080/rvg93.26>
- De Klerk, W., Le Grange, J.P.J., De Klerk, M., & Pretorius, J. (2020). Guidelines

- for promoting organisational resilience in South African Schools. *Journal of Psychology in Africa*, 30(4), 362-368. <https://doi.org/10.1080/14330237.2020.1796023>
- Dohaney, J. De Róiste, M., Salmon, R.A., & Sutherland, K. (2020). Benefits, barriers, and incentives for improved resilience to disruption in university teaching. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 50, 101691. <https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2020.101691>
- Drossel, K., Eickelmann, B., & Vennemann, M. (2020). Schools overcoming the digital divide: in depth analyses towards organizational resilience in the computer and information literacy domain. *Large-scale Assessments in Education*, 8(9), 1-19. <https://doi.org/10.1186/s40536-020-00087-w>
- Duchek, S. (2017). Entrepreneurial resilience: a biographical analysis of successful entrepreneurs. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 14, 429-455. <https://doi.org/10.1007/s11365-017-0467-2>
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*, 13, 215-246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
- Escurra, L. M. (1988). Cuantificación de la validez de contenido por criterio de jueces. *Revista de Psicología*, 6(1-2), 103-111. <https://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/101465>
- Escurra, L. M. (2011). *Análisis psicométrico del cuestionario de Honey y Alonso de estilos de aprendizaje (CHAEA) con los modelos de la teoría clásica de los test y de Rosch Person*. <https://repositorio.ulima.edu.pe/handle/20.500.12724/2211>
- Flax, L., Altes, R.K., Kupers, R., & Mons, B. (2020). Greening schoolyards - An urban resilience perspective. *Cities*, 106, 102890. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2020.102890>
- Foncubierta, M.J. & Sánchez-Montero, J.M. (2019). Hacia la felicidad laboral: atender motivaciones y eliminar «temores digitales». *Retos*, 9(18), 239-257. <https://doi.org/10.17163/ret.n18.2019.04>
- Gaxiola, J.C., Frías, M., Hurtado, M.F., Salcido, L.C., & Figueroa, M. (2011). Validación del inventario de resiliencia (IRES) en una muestra del noroeste de México. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 16(1), 73-83. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29215963006>
- Gobierno de Colombia (2021). Rendición de cuentas, un derecho de la ciudadanía. https://www.funcionpublica.gov.co/preguntas-frecuentes/-/asset_publisher/sqxafjubsrEu/content/rendicion-de-cuentas-un-derecho-de-la-ciudadania/28585938
- Gonçalves, L., Navarro, J. B., y Sala, R. (2019). Spanish validation of the Benchmark Resilience Tool (short-form version) to evaluate organizational resilience. *Safety Science*, 111, 94-101. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2018.09.015>
- Gu, Q. & Day, C. (2013). Challenges to teacher resilience: conditions count. *British Educational Research Journal*, 39(1), 22-44. <http://dx.doi.org/10.1080/01411926.2011.623152>
- Hernández-Sampieri, R. & Mendoza, C. (2018). *La metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Education.
- Lipscomb, S. T., Hatfield, B., Goka-Dubose, E., Lewis, H., Fisher,

- P.A. (2021). Impacts of Roots of Resilience professional development for early childhood teachers on Young children's protective factors. *Early Childhood Research Quarterly*, 56, 3rd Quarter 2021, 1-14. <https://doi.org/10.1016/j.ecresq.2021.02.002>
- Mahdiani, H. & Ungar, M. (2020). Can Biomedical and Cognitive Enhancement Increase Psychological Resilience? *Canadian Psychology*. Advance online publication. <http://dx.doi.org/10.1037/cap0000217>
- Mantilla, M. & Lameda, A. (1999). Compromiso organizacional, estrés laboral, disposición al cambio y satisfacción con el trabajo. *Telos*, 1(1), 99-106. <http://ojs.urbe.edu/index.php/telos/article/view/278>
- McFadden, P., Mallett, J., Campbell, A. & Taylor, B. (2018). Explaining Self-Reported Resilience in Child-Protection Social Work: The Role of Organisational Factors, Demographic Information and Job Characteristics. *British Journal of Social Work*, 1-19. <https://doi.org/10.1093/bjsw/bcy015>
- Mithani, M.A., Gopalakrishnan, S., & Santoro, M.D. (2021). Does exposure to a traumatic event make organizations resilient? *Long Range Planning*, 54(3), 102031. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2020.102031>
- Morgan, K.H., Libby, N.E., Weaver, A.K., & Cai, C. (2019). Development of an early warning resilience survey for healthcare organizations. *Heliyon*, 5(10), e02670. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2019.e02670>
- Morote, R., Anyan, F., Las Hayas, C., Gabrielli, S., Zwiefka, A., Gudrun, D., Ledertoug, M.M., Olafsdottir, A.S., Izco-Basurko, I., Fullaondo, A., Mazur, I., Królicka-Deregowska, A., Knoop, A.H., & Hjerdal, O. (2020). Development and validation of the theory-driven School Resilience Scale for Adults: Preliminary results. *Children and Youth Services Review*, 119, 105589. <https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2020.105589>
- Mundaca, C. C. (2012). *Resiliencia en las docentes de educación inicial de instituciones públicas del Callao y Ventanilla*. [Tesis de maestría. Universidad San Ignacio de Loyola. Perú].
- Oviedo, Y. & Marrero, M.L. (2020). La resiliencia organizacional. Un constructo para empoderar a las empresas. *Revista cubana de Salud & Trabajo*, 21(2), 1-5. <http://www.revsaludtrabajo.sld.cu/index.php/revsy/article/view/144>
- Pacheco-Mangas, J., Palma-García, M. de las O., & Hombrados-Mendieta, I. (2020). Resiliencia y cultura organizacional de los servicios sociales en la era de la digitalización. *Revista Prisma Social*, (29), 123–137. <https://revistaprismasocial.es/article/view/3603>
- Patriarca, R., Di Gravio, G., Constantino, F., Falegnami, A. & Bilotta, F. (2018). An Analytic Framework to Assess Organizational Resilience. *Safety and Health at Work*, 9(3), 265-276. <https://doi.org/10.1016/j.shaw.2017.10.005>
- Rhodes, D. & Stelter, D. (Febrero, 2009). *Recession. Seize Advantage in a Downturn*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2009/02/seize-advantage-in-a-downturn>
- Rivera, G.H. & Gálvez, D. (2021). Síndrome Burnout en docentes y el compromiso organizacional durante la emergencia sanitaria por el covid-19. *UCV-Scientia*, 13(2), 7–19. <http://revistas.ucv.edu.pe/index.php/ucv-scientia/article/view/2027>
- Rojas, J.A. (2021). *Resiliencia y tecnologías de la información y comunicación en docentes de una*

red de la UGEL 06, ATE-Vitarte, 2020. [Tesis de maestría. Universidad César Vallejo. Perú].

Sahebjamnia, N., Torabi, S.A., & Mansouri, S.A. (2018). Building organizational resilience in the face of multiple disruptions. *International Journal of Production Economics*, 197, 63-83. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2017.12.009>

Saldarriaga, O., Ledesma, M., Malpartida, J., & Diaz, J.R. (2022). Resiliencia docente en las escuelas públicas de Lima Metropolitana-Perú. *Revista de Ciencias Sociales*, 28(1), 261-274. <https://doi.org/10.31876/rcs.v28i1.37690>

Sánchez-Pacheco, C.L. (2020). Las redes sociales y las habilidades de enseñanza - Aprendizaje del siglo XXI. *Eduser (Lima)*, 7(1), 49-55. <https://doi.org/10.18050/eduser.v7i1.2511>

Stephenson, A., Seville, E., Vargo, J., & Roger, D. (2010). Benchmark Resilience: A study of the resilience of organisations in the Auckland Region. *UC Research Repository*. <https://ir.canterbury.ac.nz/handle/10092/4275>

Ungar, M. & Theron, L. (2019). Resilience and mental health: how multisystemic processes contribute to positive outcomes. *Lancet Psychiatry*, 7(5), 441-448. [https://doi.org/10.1016/S2215-0366\(19\)30434-1](https://doi.org/10.1016/S2215-0366(19)30434-1)

Ungar, M., J., McRuer, X., Liu, L., Theron, D., Blais, D., & Schnurr, M. (2020). Social-ecological resilience through a biocultural lens: a participatory methodology to support global targets and local priorities. *Ecology and Society*, 25(3), 8. <https://doi.org/10.5751/ES-11621-250308>

United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (Unesco,

4 de abril de 2021). *Reforzar el aprendizaje y las capacidades digitales en los países más poblados del mundo para estimular la recuperación de la educación*. <https://es.unesco.org/news/reforzar-aprendizaje-y-capacidades-digitales-paises-mas-poblados-del-mundo-estimular>

Véliz, F. (2014). *Resiliencia organizacional. El desafío de cuidar de las personas, mejorando la calidad de vida en las empresas del siglo XXI*. (2da. Ed.). Gedisa Editorial.

Vicente, M.I. & Gabari, M.I. (2019). La resiliencia como factor protector del estrés crónico en docentes. *European Journal of Investigation in Health*, 9(3), 159-175. <https://doi.org/10.30552/ejihpe.v9i3.332>

Wagnild, G. & Young, H. (1993). Development and Psychometric Evaluation of the Resilience Scale. *Journal of Nursing Measurement*, 1(2), 165-177.

Whitman, Z.R., Kachali, H., Roger, D., Vargo, J., & Seville, E. (2013). Short-form version of the Benchmark Resilience Tool (BRT-53). *Measuring Business Excellence*, 17(3), 3-14. <https://doi.org/10.1108/MBE-05-2012-0030>

Williams, A., Whiteman, G., & Kennedy, S. (2019). Cross-Scale Systemic Resilience: Implications for Organization Studies. *Business & Society*, 60(1), 95-124. <https://doi.org/10.1177%2F0007650319825870>

Wingerden, J.V. & Poell, R.F. (2019). Meaningful work and resilience among teachers: The mediating role of work engagement and job crafting. *PLoS ONE*, 14(9), e0222518. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0222518>