

**LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN TIEMPOS DE CRISIS: LECCIONES DESDE LA
PANDEMIA PARA LA GESTIÓN ESCOLAR**
**THE GOAL OF TRANSFORMATIONAL LEARNING IN TIMES OF CRISIS: LESSONS FROM
THE PANDEMIC FOR SCHOOL MANAGEMENT**

Autores: ¹Mary Madeleine Morán Mora y ²Lorena Marielisa González Granda.

¹ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-1540-658X>

²ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8597-1006>

¹E-mail de contacto: mmoranm18@unemi.edu.ec

²E-mail de contacto: lgonzalezg3@unemi.edu.ec

Afiliación: ¹²Universidad Estatal de Milagro, (Ecuador).

Artículo recibido: 29 de Octubre del 2025

Artículo revisado: 31 de Octubre del 2025

Artículo aprobado: 9 de Noviembre del 2025

¹Licenciatura en Ciencias de la Educación, y mención Sistemas Multimedia egresada de la Universidad de Guayaquil, (Ecuador) con 9 años de experiencia laboral. Magíster Educación Básica egresada de la Universidad Estatal de Milagro, (Ecuador). Maestrante de la Maestría de Emprendimiento y Gestión Educativa, Universidad Estatal de Milagro, (Ecuador).

²Licenciada en Ciencias de la Educación mención Educadores de Párvulos graduada de la Universidad de Guayaquil, (Ecuador). Posee una Maestría en Administración de la Educación graduada de la Universidad César Vallejo, (Perú). Doctorante en Ciencias de la Educación con énfasis en Educación – Pedagogía en la Universidad de Panamá, (Panamá).

Resumen

El objetivo del presente artículo fue analizar las prácticas de liderazgo transformacional en la Unidad Educativa Rosa Olga Villacrés Lozano durante la pandemia del Covid-19, con el objetivo de identificar las estrategias aplicadas por los directivos que permitieron la continuidad educativa institución de la zona rural, del cantón Daule. En este estudio se aplicó un enfoque mixto, con diseño descriptivo donde se aplicaron entrevista semiestructurada a los directivos y encuesta tipo Likert a los docentes, con el objetivo de recabar sus percepciones acerca de la comunicación, motivación y liderazgo institucional. En los resultados se detectaron las limitaciones tecnológicas del sector y la incertidumbre emocional provocada por la pandemia, siendo el liderazgo el eje de mejora y apoyo constante, donde con empatía, comunicación clara, decisiones participativas y acompañamiento emocional permanente favorecen la gestión educativa. Finalmente se establece que el liderazgo transformacional permitió garantizar la continuidad educativa, fortaleció la resiliencia institucional y consolidó una organización basada en la cooperación, la confianza y el compromiso compartido. Esta pandemia dejó varios aprendizajes en el campo educativo, en esta institución demuestra que liderar con empatía y

fomentando una comunicación asertiva en contexto de crisis garantiza una educación más humana y comprometidas con el bienestar general.

Palabras clave: **Liderazgo transformacional, Gestión educativa, Resiliencia, Comunicación, Trabajo colaborativo, Empatía, Crisis sanitaria.**

Abstract

The objective of this article was to analyze transformational leadership practices in the Rosa Olga Villacrés Lozano Educational Unit during the Covid-19 pandemic, with the aim of identifying the strategies applied by the managers that enabled the educational institution continuity in the rural area of the canton of Daule. In this study a mixed approach was applied, with descriptive design where semi-structured interviews were applied to managers and Likert type survey to teachers, with the aim of collecting their perceptions about communication, motivation and institutional leadership. The results detected the technological limitations of the sector and the emotional uncertainty caused by the pandemic, with leadership being the axis of constant improvement and support, where with empathy, clear communication, Participatory decisions and permanent emotional support favour educational management. Finally, it is established that transformational leadership

ensured educational continuity, strengthened institutional resilience and consolidated an organization based on cooperation, trust and shared commitment. This pandemic left several learnings in the educational field, in this institution shows that leading with empathy and promoting assertive communication in a context of crisis guarantees a more human education and committed to the general well-being.

Keywords: Transformational leadership, Educational management, Resilience, Communication, Collaborative work, Empathy, Health crisis.

Sumário

O objetivo do presente artigo foi analisar as práticas de liderança transformacional na Unidade Educativa Rosa Olga Villacrés Lozano durante a pandemia da Covid-19, com o objetivo de identificar as estratégias aplicadas pelos gestores que permitiram a continuidade educacional instituição da zona rural, do cantão Daule. Neste estudo aplicou-se uma abordagem mista, com desenho descritivo onde foram aplicadas entrevista semiestruturada aos gestores e pesquisa tipo Likert aos docentes, com o objetivo de coletar suas percepções sobre a comunicação, motivação e liderança institucional. Nos resultados foram detectadas as limitações tecnológicas do setor e a incerteza emocional provocada pela pandemia, sendo a liderança o eixo de melhoria e apoio constante, onde com empatia, comunicação clara, decisões participativas e acompanhamento emocional permanente favorecem a gestão educacional. Finalmente, se estabelece que a liderança transformacional permitiu garantir a continuidade educacional, fortaleceu a resiliência institucional e consolidou uma organização baseada na cooperação, confiança e compromisso compartilhado. Esta pandemia deixou várias aprendizagens no campo educacional, nesta instituição demonstra que liderar com empatia e fomentando uma comunicação assertiva em contexto de crise garante uma educação mais humana e comprometida com o bem-estar geral.

Palavras-chave: Liderança transformacional, Gestão educacional, Resiliência, Comunicação, Trabalho colaborativo, Empatia, Crise de saúde.

Introducción

La pandemia por COVID-19 generó uno de los mayores desafíos para los sistemas educativos a nivel mundial al interrumpir los procesos presenciales y exigir una rápida adaptación a entornos virtuales. En este contexto, el liderazgo escolar se volvió un factor determinante para mantener la continuidad educativa y el bienestar institucional. Según Leithwood et al. (2019) el liderazgo transformacional permite inspirar, motivar y fortalecer la resiliencia de las comunidades educativas frente a la incertidumbre. Diversas investigaciones coinciden en que este enfoque de liderazgo tiene un impacto positivo en tiempos de crisis. Ávila y Figueroa (2024) destacan que promueve el compromiso docente y la capacidad de adaptación institucional. Por su parte, Herrera et al. (2024) evidenciaron que en Chile los equipos educativos transformaron la emergencia sanitaria en una oportunidad para desarrollar prácticas colaborativas y fortalecer la cohesión escolar. En América Latina, Palacio y Heredia (2023) señalan que las desigualdades sociales y tecnológicas intensificaron las dificultades educativas afectando la salud emocional de docentes y estudiantes.

En Ecuador, el Ministerio de Educación (2022) informó que la pandemia provocó deserción escolar, agotamiento docente y brechas tecnológicas; sin embargo, las instituciones con líderes transformacionales lograron sostener la enseñanza mediante estrategias de comunicación, acompañamiento y flexibilidad. Un ejemplo de ello es la Unidad Educativa Rosa Olga Villacrés Lozano (UEROVL), ubicada en la parroquia Limonal, cantón Daule, donde el liderazgo directivo permitió enfrentar tanto la

emergencia sanitaria como la prolongación de la educación virtual durante los periodos 2024-2025 y 2025-2026, debido a trabajos de infraestructura. Durante este tiempo, se identificaron prácticas de liderazgo asociadas al modelo transformacional: motivación intrínseca del personal, decisiones colaborativas y apoyo emocional. Estas experiencias redujeron el impacto negativo de la crisis, aunque aún no han sido sistematizadas. Por ello, el presente estudio busca analizar las prácticas de liderazgo transformacional aplicadas durante la pandemia en la UEROVL, con el fin de extraer lecciones que fortalezcan la gestión escolar en contextos de crisis. Se espera que los resultados contribuyan a enriquecer la comprensión teórica del liderazgo educativo y en el plano práctico, ofrezcan recomendaciones para consolidar comunidades escolares más resilientes, innovadoras y comprometidas con el bienestar colectivo.

Materiales y Métodos

El presente trabajo se desarrolla bajo un enfoque mixto, que combina los métodos cualitativo y cuantitativo. Se utilizó un diseño descriptivo, porque se buscaba identificar y analizar las percepciones sobre el liderazgo institucional durante la pandemia y los periodos de virtualidad. La población estuvo conformada por la comunidad educativa de la Unidad Educativa Rosa Olga Villacrés Lozano (UEROVL), jornada matutina, ubicada en la parroquia Limonal, cantón Daule, provincia del Guayas. La muestra fue intencional. En la entrevista se tomaron las apreciaciones de la rectora y vicerrectora de la institución, mientras que para la encuesta se consideraron 18 tutores, excluyendo a quienes no laboraron durante el periodo de emergencia sanitaria, quedando una muestra de 10 docentes, de los cuales 8 aceptaron participar. Se emplearon como técnicas de recolección de datos la entrevista

semiestructurada a las autoridades y la encuesta estructurada tipo Likert aplicada a los docentes, con el fin de conocer sus percepciones sobre la comunicación, el liderazgo, la motivación y la gestión institucional. Para el análisis de los datos, se aplicó una triangulación metodológica, combinando el análisis de contenido de las entrevistas con la estadística descriptiva de las encuestas, lo que permitió contrastar las percepciones de los distintos actores educativos.

Resultados y Discusión

La entrevista a las autoridades permitió comprender el contexto y las acciones de liderazgo implementadas durante la pandemia. Se determinó las limitaciones tecnológicas debido a la ruralidad de la zona donde se ubica la institución, también el impacto emocional en la comunidad educativa tras el fallecimiento de dos rectores durante la emergencia sanitaria. Entre las estrategias implementadas para garantizar la continuidad educativa destacan uso de mensajería instantánea por medio de dispositivos móviles, elaboración y entrega de guías de trabajo para estudiantes sin acceso a internet. Se priorizó el acompañamiento emocional y la flexibilidad pedagógica. Las decisiones institucionales se tomaron de forma participativa, considerando las opiniones de los docentes y los padres de familia. Con los docentes se tuvo comunicación constante y se realizaron acciones de contención emocional, se reconoció su esfuerzo y dedicación.

Estos tiempos de virtualidad prolongada dejó muchos aprendizajes, la resiliencia institucional, desarrollo de habilidades digitales en el personal docente, mejora de la comunicación interna, promovió una mayor conciencia sobre la importancia del bienestar emocional, tanto de los docentes como de los estudiantes, impulsando prácticas más humanas

y empáticas dentro del quehacer educativo. Se fortaleció también el vínculo entre escuela y familia, al reconocer que la educación requiere del compromiso compartido de todos los actores. La aplicación de este primer instrumento permitió concluir que el liderazgo ejercido durante la pandemia fue transformacional y humanista, orientado al servicio y la cooperación. Esta experiencia demuestra la importancia de liderar con empatía, priorizar el bienestar emocional y la calidad humana como base para de la educación en contextos de crisis.

Contrastando la información obtenida en las entrevistas a los directivos con los resultados de la encuesta aplicada al personal docente, se evidencian coincidencias significativas en la percepción del liderazgo ejercido durante la pandemia. Tanto directivos como docentes reconocen que la gestión institucional se basó en los principios del liderazgo transformacional, caracterizado por la inspiración, la empatía, la comunicación efectiva y la orientación al crecimiento colectivo. La mayoría de los docentes encuestados cuentan con amplia experiencia profesional y una permanencia considerable en la institución, lo que permite asumir que su percepción sobre la gestión directiva y el liderazgo institucional se basa en un conocimiento profundo del contexto y de los procesos educativos desarrollados durante la pandemia (ver figura 1 y 2):



Figura 1. Experiencia docente



Figura 2. Tiempo de servicio en la IE

Todos los docentes coincidieron en que existió una comunicación fluida, oportuna y constante, destacando el uso eficiente de medios digitales. Esto evidencia una dimensión esencial del liderazgo transformacional, que se basa en la comunicación clara y motivadora como medio para sostener la cohesión institucional.

Tabla 1. Percepción sobre la comunicación institucional durante la pandemia

Enunciado	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Porcentaje
Comunicación clara y constante de la dirección con el personal docente.	4	4	100%
Información oportuna de los directivos sobre decisiones institucionales.	5	3	100%
Canales de comunicación (WhatsApp, correo, reuniones) fueron efectivos.	5	3	100%

Fuente: elaboración propia

La siguiente tabla muestra que los docentes valoran positivamente la comunicación y el apoyo institucional en los tiempos de la emergencia sanitaria, no se registraron respuestas en desacuerdo, ni totalmente en desacuerdo. Todos los participantes se mostraron estar de acuerdo o totalmente de acuerdo en que recibieron apoyo de las autoridades, reconocimiento de los directivos, oportunidades de capacitación y acompañamiento pedagógico. En resumen, se evidencia una percepción totalmente favorable

y sin opiniones negativas respecto al respaldo institucional.

Tabla 2. *Apoyo, acompañamiento y reconocimiento docente*

Parámetro	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Porcentaje
Apoyo directivo ante dificultades pedagógicas o tecnológicas	5	3	100%
Reconocimiento al esfuerzo docente	4	4	100%
Promoción de capacitaciones docentes	5	3	100%
Acompañamiento pedagógico en clases virtuales	3	5	100%

Fuente: elaboración propia

A los docentes también se les cuestiono acerca del trabajo colaborativo y su participación en la toma de decisiones durante la crisis sanitaria, en donde el 100% del personal docente reconoce haber participado en la toma de decisiones y trabajar en espacios de colaboración. Los directivos frente al contexto adverso motivaron e inspiraron a los miembros de la IE para alcanzar metas comunes en beneficios de la comunidad educativa.

Tabla 3. *Trabajo en equipo y participación docente*

Parámetro	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Porcentaje
Liderazgo motivador	5	3	100%
Participación docente en decisiones	3	5	100%
Trabajo en equipo y cooperación	5	3	100%
Intercambio de experiencias	5	3	100%
Participación en estrategias de crisis	3	5	100%

Fuente: elaboración propia

Finalmente, el ultimo parámetro analizado fue el bienestar emocional y clima laboral (tabla 4) donde se puede establecer que el bienestar emocional se convirtió en un pilar de gestión educativa, el cual estuvo basado en la empatía, la comprensión y el apoyo mutuo. Por tal

motivo la comunidad educativa pudo sobrellevar las dificultades derivadas de la pandemia y se fortaleció la confianza y la solidaridad.

Tabla 4. *Bienestar emocional y clima institucional*

Enunciado	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Porcentaje
Preocupación institucional por el bienestar emocional docente.	3	5	100%
Empatía de los directivos ante dificultades personales o familiares.	4	4	100%
Promoción de un ambiente laboral positivo y de apoyo mutuo.	4	4	100%
Liderazgo que fortaleció la unidad y resiliencia institucional.	5	3	100%

Fuente: elaboración propia

Los hallazgos de la encuesta muestran una valoración positiva del liderazgo institucional, coincidiendo con las apreciaciones de los directivos en las entrevistas. La totalidad de los docentes encuestados se declararon “de acuerdo” o “totalmente de acuerdo” con los ítems relacionados con la comunicación, apoyo, motivación, participación y bienestar emocional. Cabe destacar que las opciones “en desacuerdo” y “totalmente en desacuerdo” obtuvieron 0 respuestas, motivo por el cual no se incluyeron en ninguna de las tablas anteriores. Se establece que la gestión directiva durante la pandemia se sustentó en un liderazgo transformacional, entendido como aquel que inspira, motiva y moviliza a las personas hacia el logro compartido de metas, fomentando al mismo tiempo su crecimiento personal y profesional (Bass, 1985).

Conclusiones

Una vez analizado los resultados obtenidos en el presente trabajo, se puede establecer que durante la pandemia en la Unidad Educativa

Rosa Olga Villacrés Lozano: 1) El liderazgo ejercido por las autoridades se basó en los principios de transformacionales y humanistas. 2) La comunicación institucional fue clara, coherente, efectiva y permanente, lo que permitió una respuesta efectiva hacia la comunidad y los estudiantes. 3) El apoyo socioemocional y la flexibilidad pedagógica propiciaron la resiliencia en el personal docente. 4) Los objetivos institucionales se cumplieron gracias a la participación activa de los docentes en la toma de decisiones. 5) El bienestar emocional de los docentes fue el eje esencial en la gestión educativa, promoviendo un clima positivo ante la crisis sanitaria. 6) Se continuó educativa se logró gracias a las prácticas de liderazgo transformacional en la comunidad educativa. 7) Es importante continuar fomentando el liderazgo desde la empatía, la comunicación y la cooperación.

Referencias Bibliográficas

- Bass, B. (1985). *Liderazgo y desempeño más allá de las expectativas*. Free Press; Collier Macmillan.
- Brown, B., Wang, T., & Lee, M. (2022). Surviving, navigating and innovating through a pandemic: A review of research on school leadership during COVID-19, 2020–2021. *International Studies in Educational Administration*, 50(2)
- Díaz, D., & Gálvez, S. (2023). Subjetividades heroicas: Trabajo de psicólogos escolares en tiempos de pandemia. *New Trends in Qualitative Research*, 17, e836. <https://doi.org/10.36367/ntqr.17.2023.e836>
- Figueroa, J., & Ávila, J. (2024). Fortalecimiento del liderazgo educativo en el rendimiento escolar. *Maestro y Sociedad*, 21(2). Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_art_text&pid=S1815-48672024000200018
- Harris, A. (2023). The importance of school leadership? What we know. *School Leadership & Management*. <https://doi.org/10.1080/13632434.2023.2287806>
- Herrera, C., Cárdenas, C., & Fernández, R. (2024). Hacia el corazón del liderazgo docente: Experiencias de colaboración en tiempos de COVID-19. *Perspectiva Educativa*, 63(1), 165–189. <https://doi.org/10.4151/07189729-vol.63-iss.1-art.1512>
- Leithwood, K., Sun, J., & Schumacker, R. (2019). How school leadership influences student learning: A test of “The four paths model”. *Educational Administration Quarterly*. <https://www.researchgate.net/publication/336358281>
- Ministerio de Educación del Ecuador. (2020). *Acuerdo Ministerial No. 2020-0044-A: Lineamientos para la elaboración del Plan Institucional de Continuidad Educativa (PICE)*. Quito: Ministerio de Educación del Ecuador.
- Ministerio de Educación del Ecuador. (2022). *Informe narrativo de rendición de cuentas 2022*. <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2023/06/informe-narrativo-rendicion-cuentas-2022.pdf>
- Papadakis, S. (2024). A Meta-Analytic Structural Equation Modeling (MASEM) study on leadership types, teacher performance and student achievement. *Education Sciences*, 14(12), 1320. <https://doi.org/10.3390/educsci14121320>
- Tan, C., Dimmock, C., & Walker, A. (2021). How school leadership practices relate to student outcomes: Insights from a three-level meta-analysis. *Educational Management Administration & Leadership*. <https://doi.org/10.1177/17411432211061445>
- UNESCO. (2020). *Liderazgo distribuido en la educación en América Latina: investigación, políticas y prácticas*. [Policy brief]. UNESCO.
- Zhang, N., Siaw, Y., & Jiang, N. (2025). The relationship between principal instructional leadership and teacher self-efficacy in student engagement and classroom management: A cross-sectional study in

China. *Frontiers in Psychology*.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1589958>
Zhang, S. (2025). School leadership, parental involvement, and student achievement. *Education Sciences*, 15(6), 767.
<https://doi.org/10.3390/educsci15060767>



Esta obra está bajo una licencia de **Creative Commons Reconocimiento-No Comercial 4.0 Internacional**. Copyright © Mary Madeleine Morán Mora y Lorena Marielisa González Granda.

