

HACIA EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR: COMPETENCIAS PARA RESPONDER A LA CRISIS DEL COVID-19

Towards the transformational Leadership in Higher Education: Competencies to response to the COVID-19 crisis

J. Patricia Muñoz-Chávez

Profesora Investigadora. Universidad Tecnológica de la Zona Metropolitana del Valle de México (UTVAM), México. ORCID: 0000-0002-8485-8594
Correo-e: j.chavez@utvam.edu.mx

David Valle-Cruz

Profesor Investigador. UAP Tianguistenco, Universidad Autónoma del Estado de México (UAEMéx), México. ORCID: 0000-0002-5204-8095
Correo-e: davacr@uamex.mx

Héctor Barrios-Quiroz

Estudiante del Doctorado en Ciencias Administrativas. Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Atzacotalco. (UAM-Azc), México. ORCID: 0000-0001-8816-6918
Correo-e: hectorbarriosquiroz@gmail.com

Rigoberto García-Contreras

Profesor Investigador. Universidad Autónoma del Estado de México (UAEMéx), México. ORCID: 0000-0002-7951-9205
Correo-e: rgarcia@uamex.mx

Recibido: 29/3/2022 • Aprobado: 27/4/2022

Cómo citar: Muñoz-Chávez, J. P., Valle-Cruz, D., Barrios-Quiroz, H., & García-Contreras, R. Hacia el liderazgo transformacional en la educación superior: competencias para responder a la crisis del COVID-19. *Ciencia y Sociedad*, 47(2), 21-40. <https://doi.org/10.22206/cys.2022.v47i2.pp21-40>

Resumen

Este artículo tiene como objetivo examinar las competencias asociadas al liderazgo transformacional para enfrentar la contingencia del COVID-19 por parte de los docentes de una institución de educación superior en México. El enfoque del estudio es cualitativo y transversal a partir de un estudio de caso, en el que se aplicaron entrevistas en profundidad semiestructuradas a los docentes y al líder de la institución. Los hallazgos resaltan la importancia de que el líder de la organización tenga la capacidad de motivar al personal, inspirar a la gente y dar confianza en tiempos de pandemia; además de impulsar una organización flexible, así como facilitar la generación de estrategias emergentes ante situaciones contingentes, apoyadas en el uso e implementación de tecnologías de la información que coadyuven a la supervivencia de las organizaciones.

Palabras clave: liderazgo transformacional; competencias; educación superior; COVID-19; pandemia.

Abstract

This paper aims to examine the competences of transformational leadership to face the COVID-19 contingency by the teachers of a higher education institution in Mexico. The approach of the study is qualitative, and transversal based on a case study in which semi-structured in-depth interviews were applied to teachers and the institution's leader. The findings highlight the importance of the organization's leader having the capacity to motivate the staff, inspire people and give confidence in times of pandemics; in addition to boosting a flexible organization, as well as facilitating the generation of emerging strategies in the face of contingent situations, supported by the use and implementation of information technologies that contribute to the survival of organizations.

Keywords: Transformational leadership; competencies; higher education; COVID-19; pandemic.



Introducción

Nuestra realidad cambia constantemente y vivimos inmersos en una complejidad que evoluciona día a día. Estos cambios son en todos los niveles: social, económico, político, tecnológico, etc., en los que la globalización y las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) han sido factores determinantes. La pandemia del SARS-CoV-2 obligó a las organizaciones a modificar sus prácticas de trabajo y a enfrentar varios problemas. Las instituciones educativas no fueron la excepción, ya que se vieron obligadas a una transición acelerada de la educación presencial a la educación en línea (Liu, 2020; Palomares-Ruiz et al., 2020).

Por ello, las organizaciones de hoy deben ser capaces de adaptarse al entorno de la nueva normalidad, a través de estrategias que les ayuden a ser resilientes y a alcanzar sus objetivos. Si bien esto depende de varios factores, las actitudes de los empleados, así como las características y habilidades del líder, juegan un papel crucial para lograr resultados extraordinarios y sobrellevar las crisis (Chan y Drasgow, 2001; Cruz-Ortiz et al., 2013; Khalil et al., 2020; Meglino et al., 1989). Existe abundante literatura que demuestra el impacto del liderazgo transformacional en la disposición de los seguidores a trabajar hacia las metas organizacionales, logrando mayores niveles de rendimiento y mayores niveles de creatividad (Jin et al., 2016). Al respecto, la pandemia provocada por el COVID-19 permitió analizar un fenómeno complejo e impredecible que afectó la dinámica organizacional de las instituciones de educación superior.

Este estudio, tomando como base la teoría del intercambio social en el lugar de trabajo (Blau, 1964), tiene como objetivo examinar la efectividad percibida de las competencias de liderazgo transformacional para enfrentar la contingencia del COVID-19, analizando una institución de educación superior en México. El documento se divide en cinco partes. La primera sección presenta trabajos relacionados con las competencias propias del liderazgo transfor-

macional en la nueva realidad. La segunda sección presenta la metodología basada en un enfoque cualitativo y transversal aplicado a un estudio de caso, con ocho entrevistas en profundidad semiestructuradas realizadas a docentes clave y al director de una institución de educación superior en México. La tercera sección muestra los resultados del estudio de caso y las entrevistas. La cuarta sección presenta la discusión de los resultados. El artículo finaliza con las conclusiones del estudio.

Hacia la Comprensión de las Competencias de Liderazgo Transformacional en la Educación Superior

Esta sección describe la necesidad de nuevas estrategias de enseñanza en el contexto de la pandemia, la adopción de nuevos cambios debido a las pedagogías emergentes y el liderazgo transformacional en el contexto de la nueva realidad. El análisis de estos trabajos lleva a los autores a las preguntas que orientan el abordaje cualitativo.

Liderazgo en la Educación Superior

La educación superior es un sector que constantemente enfrenta diversos desafíos, entre ellos los relacionados con los problemas políticos, económicos, las constantes innovaciones, variaciones en la oferta y demanda, el desarrollo tecnológico y la transformación digital, por lo que los líderes educativos centran gran parte de sus esfuerzos en sobrevivir y obtener ventaja competitiva (Elrehail et al., 2018). En este sentido, recientemente, ante la situación de salud que enfrentó el mundo, los líderes de las instituciones de educación superior tuvieron que gestionar la crisis, incluso en línea, a inicios de la pandemia (Kotula et al., 2021).

Por lo anterior, el liderazgo en la educación superior ha sido de interés para los investigadores. Al respecto, Gözükaray y Şimşek (2015) examinaron el efecto del liderazgo transformacional en el compromiso laboral de los docentes con la autonomía laboral como

variable mediadora. Sus hallazgos mostraron que la autonomía laboral media completamente el efecto del liderazgo transformacional en el compromiso laboral. Por otra parte, Botello et al. (2016) investigaron si el modelo de liderazgo educativo integrado por las variables: liderazgo pedagógico, liderazgo directivo y liderazgo institucional se practica en el Valle de Toluca, México. Sus hallazgos mostraron que en las instituciones analizadas el modelo no es practicado. Elrehail et al. (2018), investigaron los efectos de dos estilos de liderazgo, el transformacional y el auténtico, en la innovación de procesos en instituciones de educación superior en el norte de Jordania. Sus principales evidencias mostraron que el liderazgo transformacional y el intercambio de conocimientos impactan positivamente en la capacidad de innovación, y que el liderazgo auténtico no representa ningún apoyo a la innovación en este sector. Asimismo, García et al. (2018) llevaron a cabo una investigación sobre liderazgo transformacional en una institución de educación superior de Venezuela, y encontraron que es necesario fortalecer este estilo de liderazgo para mejorar los indicadores de la institución, ya que es un factor que influye en la gestión de las organizaciones.

Por otra parte, Díaz-Gómez y Díaz-López (2021) estudiaron las conductas de liderazgo en coordinadores y su relación con la efectividad organizacional. Los resultados mostraron una relación parcial entre el liderazgo transaccional y el transformacional, y la percepción que tienen los docentes de la efectividad organizacional de los coordinadores. Asimismo, encontraron que el liderazgo pasivo tiene una correlación negativa con la percepción de efectividad organizacional. Rodríguez-Ponce et al. (2021) examinaron el vínculo entre el liderazgo en el gobierno universitario y la calidad de la docencia, incluida la capacidad de los docentes de innovar en la mejora de su enseñanza. De acuerdo con su análisis, con la evidencia disponible en la literatura, concluyeron que el liderazgo transformacional y el liderazgo distribuido en la cima de las instituciones de educación superior puede crear un ambiente de innovación en la ense-

ñanza, pero resaltan la necesidad de realizar investigaciones empíricas que respalden los hallazgos.

Pera et al. (2022) analizaron el nivel de liderazgo transformacional de los docentes y directivos en instituciones de educación superior públicas y privadas de la ciudad de Lima. Los resultados evidenciaron una diferencia entre las universidades públicas y privadas, existiendo en las primeras una mejor adaptación y aplicación del liderazgo transformacional.

Con la llegada de la pandemia de COVID-19, rápidamente surgieron innumerables cambios en todos los aspectos de la vida de las personas, y el contexto laboral no fue la excepción. La contingencia y sus implicaciones produjeron en los seres humanos muchos problemas psicológicos, entre ellos, estrés, ansiedad, depresión, pánico, incertidumbre y miedo (Kloutsiniotis et al., 2022). De esta manera, los estragos de la pandemia siguen teniendo un impacto en todos los sectores de la sociedad, incluido el educativo, pero al mismo tiempo representa una oportunidad para reestructurar y recrear a la educación (Hanafi et al., 2021; Harris, 2020). Por lo anterior, en el contexto organizacional y del talento humano, ha sido de interés de los investigadores analizar el papel del liderazgo en las instituciones de educación superior en el periodo pandémico, debido a que los líderes educativos enfrentaron, de un momento a otro, diversos retos como la alfabetización digital y encontrar la manera de que sus docentes utilizaran herramientas y plataformas digitales (AlAjmi, 2022).

En este tenor, la mayoría de las investigaciones de este periodo se centran en el liderazgo del docente con sus estudiantes. Entre los estudios que abordan el liderazgo de los directivos se encuentra el realizado por Altamirano-Villanueva et al. (2021), quienes analizaron las acciones de mejora por parte de los directivos y encontraron que los líderes deben poseer aptitudes y actitudes para propiciar la adaptación de sus docentes a los cambios y a las nuevas formas de enseñanza virtual, así como para propiciar

el trabajo colaborativo entre todos los miembros de la institución.

Adopción de la tecnología para la educación en el contexto de la pandemia

En las últimas décadas el avance tecnológico ha experimentado un crecimiento de adopción como nunca antes visto y, dentro de este, el que se refiere a las TIC ha evolucionado a pasos agigantados, incluso, a tal punto que la obsolescencia se ha convertido en su denominador común debido a las frecuentes innovaciones (Vega, 2012).

La educación es uno de los campos donde más ha influido la tecnología, ya que el despliegue de los avances tecnológicos en la enseñanza y el aprendizaje es constante y continuo (Willems, 2019). Esto ha propiciado un amplio flujo de conocimientos, información y comunicación, que requiere un ejercicio reflexivo de toma de decisiones para catalogar adecuadamente información útil que, en realidad, contribuya al desarrollo de los estudiantes (Sandoval-Almazán y Valle-Cruz, 2016).

En la actualidad, el impacto de las TIC en el aprendizaje es ineludible (Nieuwoudt, 2020), ya que la incorporación de la didáctica en la era digital ha supuesto cambios notables. La más significativa se refiere a la gestión del caos, es decir, la conexión de todo con todo, que genera enormes flujos de información, y la necesidad de autoorganización del individuo, obligándolo a generar estructuras de conocimiento a partir de este caos (Siemens, 2004). En el conectivismo, el conocimiento se difunde a través de una red de información y se almacena en formatos digitales (Kop y Hill, 2008). Esto implica incorporar las nuevas tecnologías a la educación para hacer posible la integración de la teoría del caos, las redes, la complejidad y la autoorganización en el fenómeno educativo. Representa la posibilidad de aprovechar los avances tecnológicos para adaptarse y comprender la nueva información que fluye, hasta tal punto que ha llevado a que el aprendizaje

se produzca ahora en un entorno difuso, ya que el conocimiento se da ahora a expensas de diversas opiniones. Esto complica la toma de decisiones, que suele ser constante y requiere conocimientos previos para saber ser selectivo de la información útil y válida, de la que no lo es tanto.

Durante la emergencia sanitaria, en la educación superior, las TIC cobraron gran relevancia en el proceso de enseñanza, ya que permitieron dar continuidad a la comunicación, al conocimiento y al logro de los objetivos de aprendizaje a través de la educación a distancia. A su vez, replantearon los roles de los actores educativos y se establecieron las Tecnologías de la Relación, la Información y la Comunicación (TRIC) (Poveda-Pineda y Cifuentes-Medina, 2020).

Sin embargo, la pandemia de COVID-19 puso de relieve que una proporción significativa de docentes y estudiantes en países en desarrollo no tienen acceso a un dispositivo electrónico, Internet o energía eléctrica (Hamburg y Lütgen, 2019; Ramsetty y Adams, 2020; Valle-Cruz y Sandoval-Almazán, 2020). Incluso en países como Ruanda los estudiantes perdieron un año académico completo, debido a que el gobierno no tenía la infraestructura de TIC para brindar educación en línea durante la pandemia por COVID-19 (Uwizeyimana, 2022). En este tenor, Dussel (2022), en su estudio reflexiona sobre la condición material de las universidades latinoamericanas en el contexto de la pandemia, resaltando la importancia de los espacios, los tiempos y la tecnología, y lo que implicó dar clases en entornos desconocidos para muchos, así como la desigualdad en las condiciones de acceso, conectividad, uso, apoyos familiares, comunitarios y trabajo autónomo.

Lo anterior no significa que la incorporación de las nuevas tecnologías a la educación sea algo negativo, por el contrario, son una herramienta útil que facilita la participación y permite un acercamiento tanto sincrónico como asincrónico al conocimiento (Nieuwoudt, 2020).

Asimismo, se debe considerar el factor de la reducción de la vida media del conocimiento, este concepto refiere al periodo más corto que se da entre la adquisición del conocimiento y el momento en que este se vuelva obsoleto, ello genera una dinámica compleja que hace la labor de aprendizaje un reto que bajo el modelo de complejidad tiene forzosamente que adecuarse al nuevo contexto social inmerso en el avance tecnológico.

Con las nuevas tecnologías aplicadas a la educación es más sencillo manipular, almacenar y distribuir la información (Ortega y Chacón, 2007), pero también requiere de capacitación adecuada para que el docente realmente se vuelva un facilitador del aprendizaje; el problema deviene cuando, en muchas ocasiones, hay resistencia por parte de los docentes a capacitarse, sobre todo aquellos que se educaron bajo un esquema donde las nuevas tecnologías de comunicación e información tenían un papel mínimo en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Liderazgo transformacional en la nueva realidad

La adaptabilidad organizacional representa hoy un factor clave en la supervivencia de las organizaciones (González, 2015), la cual se vio amenazada por la contingencia generada por la pandemia. En este contexto, la agilidad estratégica de los líderes y su habilidad para apoyar a sus seguidores representan una herramienta fundamental para enfrentar las crisis, debido a que, si los miembros de la institución sienten el respaldo de su líder, estos tienden a corresponder de manera favorable a la organización con actitudes laborales positivas. Es así, que la teoría del intercambio social constituye una base sólida para fundamentar y comprender cómo influye el liderazgo en el comportamiento de los empleados, ya que sostiene que el intercambio de recursos tangibles e intangibles entre individuos se rige por la norma de reciprocidad (Bedi et al., 2016; Fan et al., 2021). En el ámbito organizacional los intercambios diáticos entre líderes y subordinados cumplen con una regla

de correspondencia, que implica beneficios socioemocionales y obligaciones ilimitadas (Blau, 1964; Cropanzano y Mitchel, 2005). En este sentido, los estilos de liderazgo implican un papel preponderante para responder a la nueva realidad y generar valor en la relación con los miembros de la organización a través de la confianza, motivación y estimulación que impactará en el bienestar del individuo y en comportamientos recíprocos, generando una relación de intercambio social entre el empleado y la organización (Chiaburu et al., 2011). Por tanto, uno de los mayores retos de los líderes es conseguir que las personas se adapten a este nuevo entorno (Uhl-Bien y Arena, 2018).

En el ámbito educativo, el rol del líder de la institución juega un papel fundamental, pues la motivación es un elemento clave en el disfrute y éxito del aprendizaje y las habilidades para motivar a los estudiantes son fundamentales (Muñoz-Restrepo et al., 2020; Irnidayanti et al., 2020). Por tanto, las estrategias de motivación son fundamentales dentro del entorno educativo (Aldridge y Fraser, 2017), ya que representan el punto de partida que pone en marcha el potencial del individuo y contribuye a la satisfacción en el trabajo y a un ambiente laboral armónico que coadyuva a lograr ventaja competitiva y éxito organizacional (Muñoz-Chávez y López-Chau, 2018).

Asimismo, dentro de los elementos del ambiente educativo en la modalidad a distancia, es importante considerar los valores y, sobre todo, el respeto, que incluye a todos los participantes del proceso educativo, ser empáticos y sensibles para lograr un ambiente de aprendizaje agradable que enriquezca a todos los actores de manera holística.

Existe evidencia sobre el liderazgo educativo durante la pandemia, principalmente en la educación superior, donde el liderazgo transformacional es reconocido como el más adecuado (Antonopoulou et al., 2021). La tabla 1 presenta las dimensiones del liderazgo transformacional.

Tabla 1
Competencias de liderazgo transformacional

Autores	Competencias de liderazgo transformacional	Declaraciones
Bass, 1990; 1997; Bolkan y Goodboy, 2011; Balwant, 2016; Savovic, 2017; Netolicky, 2020	Motivación inspiracional	<ul style="list-style-type: none"> • El líder habla acerca del futuro de la organización. • Explica la visión común. • Ayuda a superar problemas durante los procesos de cambio. • Optimismo y entusiasmo. • Uso de símbolos para enfocar esfuerzos. • Confianza. • Comunica y usa símbolos para enfocar los esfuerzos.
	Influencia idealizada y carisma	<ul style="list-style-type: none"> • El líder inspira a implementar el cambio. • Se inspira en la experiencia personal. • Fomenta la aceptación del cambio. • Da sentido a la misión y visión. • Confianza, respeto y optimismo
	Consideración individual	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyos del líder en los procesos de cambio. • Apoyo a la adaptación. • Cursos de formación para superar los cambios. • Tratamiento de los seguidores como individuos únicos. • Atención de necesidades y apoyo. • Máximo potencial. • Comentarios, disponibilidad e interés individualizados. • Capacitación, orientación y retroalimentación continua. • Vincula las necesidades personales y organizacionales. • Preocupación por las necesidades.
	Estimulación intelectual	<ul style="list-style-type: none"> • El líder estimula el pensamiento innovador. • Fomenta la búsqueda de nuevas formas de resolver problemas. • Estimula el análisis y la comprensión de los problemas. • Pensamiento independiente, participación, humor y relevancia del contenido. • Fomenta la resolución de problemas.
	Carisma	<ul style="list-style-type: none"> • Confianza, compromiso, éxito y respeto. • Inmediatez verbal y no verbal, humor, disponibilidad e igualdad. • Flexibilidad

Nota. Elaboración propia con información de los autores citados.

En consecuencia, 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. El líder se involucra como un modelo a seguir y hace lo correcto (influencia idealizada), también mantiene una comunicación amplia, una visión positiva y altas expectativas (motivación inspiradora), está abierto a realizar tareas de manera diferente, inspira a sus seguidores a pensar creativamente (estimulación intelectual), y trata a los trabajadores con humanidad y de manera individual, los capacita y los cuida (consideración individual) (Avolio et al., 1999; Bass et al., 1996).

Se requieren habilidades fundamentales de liderazgo para minimizar el impacto en la organización y sus miembros en tiempos de crisis (Smith y Riley, 2012). Tal es el caso al que se enfrentó el mundo entero por la pandemia del COVID-19, donde los líderes encararon nuevos desafíos y la agilidad estratégica ayudó a las organizaciones a sobrevivir (Dirani et al., 2020). El sector educativo no es ajeno a estas complicadas circunstancias, en las que sus líderes enfrentan constantes exigencias y presiones que demandan respuestas rápidas y ágiles con menores recursos y cumplimiento de la normativa oficial (Harris y Jones, 2020). En las instituciones educativas, el liderazgo ha sido identificado como uno de los factores más influyentes en el proceso de ense-

ñanza y aprendizaje (Chen y Guo, 2018). Harris y Jones (2020) realizaron un análisis del liderazgo escolar en tiempos disruptivos e informan que asegurar la efectividad del proceso de enseñanza-aprendizaje requiere de líderes con habilidades como manejo de crisis, determinación, esperanza y fe inquebrantable.

Los líderes educativos deben moverse con rapidez, asumir riesgos innovadores y ser proactivos, pero sin perder de vista las posibles consecuencias de las decisiones tomadas (Netolicky, 2020). Tradicionalmente, los líderes asertivos forman a otros líderes (Harris, 2020), en especial en tiempos de crisis, cuando necesitan unir esfuerzos para ser resilientes y adaptarse con éxito a la nueva realidad. La incertidumbre generada por el COVID-19 ha resultado en ansiedad en los colaboradores (Mani y Mishra, 2020), por lo que se requiere de líderes escolares con capacidad de comunicarse con claridad, empatía, flexibilidad y gran sentido humano (Netolicky, 2020), ya que los docentes tampoco esperaban esta situación y necesitaron tiempo y apoyo para adaptarse (Dirani et al. 2020). Por lo anterior, y para aportar evidencia empírica sobre cómo los líderes educativos enfrentaron la pandemia en sus instituciones, se realizó la presente investigación. Las preguntas que guían el estudio de caso presentado en el documento son:

P1: ¿Cómo perciben los docentes de una institución de educación superior la influencia del liderazgo transformacional ante la contingencia provocada por el COVID-19?

Asimismo, con base en los hallazgos derivados de la pregunta 1, se determinó:

P2: ¿Cuáles son las competencias de liderazgo requeridas en la institución de educación superior durante y después de la crisis?

Con respecto a estas preguntas, en la siguiente sección, los autores describen los métodos del estudio.

Enfoque de estudio de caso

El estudio de caso es la metodología de investigación apropiada para temas emergentes, ya que permite explorar nuevos fenómenos de estudio (Yin, 2009). Asimismo, responder a interrogantes que pretenden explicar el fenómeno que se está investigando. Por lo tanto, el estudio de caso es recomendable para temas prácticamente nuevos y es una metodología rigurosa que, de acuerdo con Martínez (2006):

- Permite dar respuesta a cómo y por qué ocurren los fenómenos.
- Posibilita el estudio de un determinado tema.
- Es idóneo para temas de investigación donde se ha visto que las teorías son insuficientes o inadecuadas.
- Evita estudiar los fenómenos desde el reduccionismo de una sola variable al permitir múltiples expectativas.
- Permite la investigación más profunda de los fenómenos y obtener así un mayor conocimiento, lo cual posibilita temas emergentes que también pueden ser susceptibles de ser estudiados.
- Juega un papel importante en la investigación.

Un aspecto elemental en toda investigación científica es la validez y fiabilidad de sus resultados, la validez representa la exactitud de lo que se quiere medir, mientras que la fiabilidad está referida a la consistencia y estabilidad de los resultados, para el método de estudio de caso la validez se identifica por:

- Utilización de múltiples fuentes de evidencia
- Establecimiento de patrones de comportamiento
- Construcción de la explicación del fenómeno que se está estudiando
- Uso de la réplica de los estudios (Martínez, 2006)

De esta forma, para comprender el fenómeno que se presentó en la educación, se aplica esta herramienta metodológica partiendo de la idea de que el sector educativo fue considerado como uno de los más afectados por la contingencia sanitaria, ya que millones de estudiantes y docentes pasaron de un día a otro de la modalidad presencial a la modalidad en línea (Román, 2020). Con el fin de obtener evidencia empírica del liderazgo en la institución de educación superior, se realizó el estudio a una empresa que brinda servicios de educación superior y se encuentra ubicada en el municipio de Hidalgo, México. La oferta educativa se concentra en la educación superior integrada por las carreras de administración de empresas, derecho, pedagogía, mercadotecnia y turismo, así como las maestrías en educación y juicio oral. Los cursos se ofrecen en dos modalidades: escolarizados y sabatinos.

En este sentido, la metodología de la investigación se basa en un estudio de caso aplicado a una institución de educación superior privada en México, en el contexto de la pandemia del SARS-CoV-2. Para el estudio se realizó un análisis documental, se analizó el contexto de la escuela y se aplicaron entrevistas a actores clave de la institución (docentes y el director), con el fin de obtener información relevante para el análisis (Creswell et al., 2007; Remenyi, 2013; Yin, 2017). Para garantizar la privacidad y confiabilidad de los datos recopilados, se aseguró el anonimato a los participantes. El proceso involucró consideraciones éticas durante y después de la investigación. Los participantes fueron informados sobre el propósito de la investigación y se solicitó su consentimiento.

Los datos fueron recolectados durante los primeros seis meses de la contingencia en México, marzo-agosto de 2020, a través de entrevistas en profundidad semiestructuradas, con el propósito de obtener las percepciones de los docentes sobre su adaptación a la nueva forma de trabajar frente a la emergencia sanitaria y la influencia del liderazgo en dicha percepción. Del universo de dieciocho docentes, se entre-

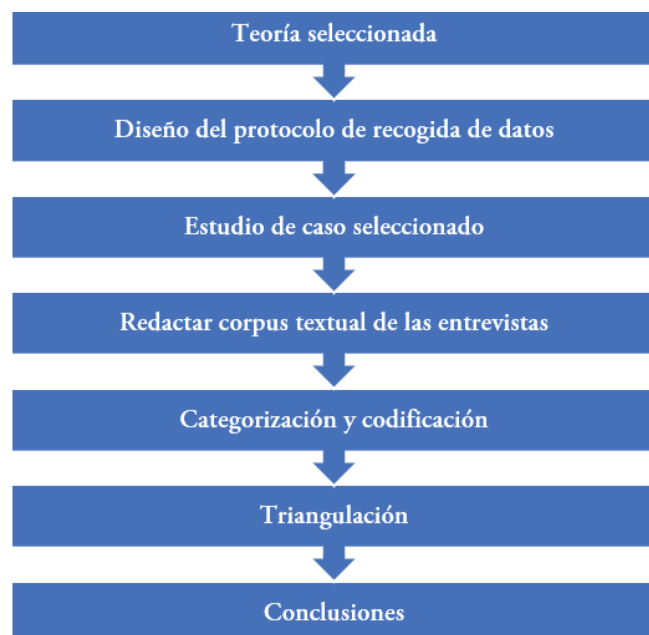
vistó a ocho, seleccionados mediante el criterio de conveniencia, de modo que los informantes elegidos correspondieran a diferentes perfiles académicos, equilibrio de género, al menos un docente en cada carrera, y con al menos tres años de antigüedad en la institución. Las entrevistas individuales se realizaron por teléfono y tuvieron una duración de entre 30 y 40 minutos. Se utilizó un protocolo de entrevista semiestructurada, métodos deductivos y estudios de casos para la recolección, análisis e interpretación de datos.

Se explicó a los entrevistados el tema, objetivo y alcance de la investigación, contemplando temas claves, y se elaboró una guía para identificar la percepción de los docentes sobre la capacidad de gestión para actuar frente a la pandemia.

Adicionalmente, se entrevistó al director para identificar las competencias de liderazgo en la emergencia y asegurar la validez metodológica a través de la triangulación de perspectivas (Okuda y Gómez-Res-trepo, 2005). Posteriormente, se transcribieron las entrevistas y se codificaron en conceptos. Se categorizó inductivamente (Bustingorry et al., 2006), utilizando el corpus textual resultante de las entrevistas en profundidad. Para el diseño de categorías, se separó el texto en unidades de análisis que permitieron encontrar segmentos referentes a un mismo tema. Posteriormente, se agruparon las unidades de datos para construir y operacionalizar las categorías y subcategorías, las cuales fueron trianguladas para validar los resultados.

Luego, se continuó con la fase de investigación cooperativa (Gummesson, 2002), que consistió en mostrar a los participantes la transcripción e interpretación de las entrevistas, así como la discusión, y se les preguntó si querían agregar algo para fortalecer el estudio (Rashid et al. Al., 2019), a lo que ninguno de los participantes tuvo nada que añadir. La figura 1 presenta el enfoque de estudio de caso para esta investigación.

Figura 1
Enfoque del estudio de caso para la investigación



Resultados

Esta sección presenta los resultados del análisis del estudio de caso. La primera parte muestra las categorías, subcategorías y la codificación de las entrevistas en profundidad. La segunda parte expone los resultados generales del estudio de caso.

Resultados de las entrevistas en profundidad semiestructuradas

A partir de las competencias de liderazgo y los enunciados encontrados durante la revisión teórica, establecimos las categorías que ayudaron significativamente a responder las preguntas de investigación.

Cada categoría se apega a la cambiante realidad de este fenómeno y a la necesidad de su comprensión, dichas categorías se describen a continuación:

Categoría 1. Características de liderazgo

Esta categoría es la principal del estudio. La triangulación de información entre las categorías analizadas y el marco teórico resultó en la identificación de las

características de liderazgo predominantes: 1) la capacidad de motivar a los empleados, 2) estimular a los empleados a pensar de manera creativa y diferente para enfrentar la contingencia, 3) proporcionar retroalimentación continua, y 4) inspirar y brindar respeto y confianza (Balwant, 2016; Savovic, 2017).

Categoría 2. Estrategias implementadas

Esta categoría permitió obtener elementos para identificar cómo los docentes perciben la influencia del liderazgo de la institución ante la contingencia del COVID-19, así como factores coadyuvantes para la identificación de las capacidades de respuesta del liderazgo, a través de la descentralización de funciones que implica confiar en el trabajo de sus subordinados, así como integrar esfuerzos individuales en un trabajo conjunto para cumplir las metas, actuar con flexibilidad y apoyar en el conocimiento y habilidad de sus docentes (Netolicky, 2020).

Categoría 3. Preocupación por la contingencia

Esta categoría reveló la creciente preocupación de los docentes ante un evento contingente y los problemas de conectividad que se derivan del mismo, y donde las habilidades del líder juegan un papel fundamental para contrarrestarlo. La tabla 2 muestra las categorías y la codificación del estudio (Khalil et al., 2020).

Tabla 2
Codificación y categorización axial

Categorías	Subcategorías	Codificación
Características del líder	Correcto proceder	CP
	Comunicación	Com
	Motivación	Mo
	Inspiración de pensamiento creativo	IPC
Estrategias implementadas	Trato humano	TH
	Flexibilidad	Fx
Preocupación por la contingencia	Honestidad	H
	Conectividad	Con
	Incertidumbre	I

La tabla 3 y la tabla 4 muestran la codificación de las preguntas clave en la guía que ayudaron a cumplir con el objetivo de la investigación. Es importante señalar que las preguntas representan una lista de verificación en la entrevista y que el investigador decide

cómo formular las preguntas y cuándo formularlas, y qué preguntas se pueden derivar dependiendo de la respuesta de cada participante, es decir, permiten un nivel de flexibilidad (Merriam, 2009; Hirudayaraj y Clay, 2019).

Tabla 3

Codificación de preguntas clave realizadas a docentes

Describe las características del líder de su institución	¿Cuál fue su principal preocupación para no detener el proceso de enseñanza-aprendizaje durante la pandemia?	¿Cree que la dirección ha establecido estrategias adecuadas para llevar a cabo esta nueva forma de trabajar?
Me permite trabajar de acuerdo a mi criterio (CP), me apoya cuando lo necesito (CP), toma en cuenta mis ideas (IPC), no es presuntuoso ni arrogante (CP), y genera un trabajo muy flexible (Com).	Me preocupaba la forma en que se iba a hacer el trabajo, sobre todo al principio; comunicación en el entorno virtual y los inconvenientes que esto generaría(I).	La dirección también se tuvo que adaptar (CP) y por eso creo que fue muy acertado tener en cuenta la flexibilidad de dejar que cada docente estableciera las estrategias que considerara adecuadas (Fx), fue un proceso de aprendizaje generalizado, creo que fue su gran éxito (CP).
Entrevistado #1	Entrevistado #1	Entrevistado #1
Creo que tiene la capacidad de motivarme en el desempeño de mi trabajo (Mo) y me ayuda a crecer como docente (IPC).	Mi mayor preocupación era que al ser una institución sin tantos recursos no pudiéramos hacer frente a la situación (I).	Sí, entre ellos considero el más importante el apoyo, la autonomía y el <i>feedback</i> que se da (H); además de motivarme a asumir el nuevo reto (Mo).
Entrevistado #2	Entrevistado #2	Entrevistado #2
Me da motivación y confianza (Mo). Reconoce mi desempeño y logros (TH).	Mi sueldo, porque a la hora de no dar clases presenciales estaba latente la posibilidad de que no abrieran grupos, que me rebajaran el sueldo o la carga horaria(I).	Sí, porque trató de garantizar nuestro salario y establecer un sistema simple y viable para continuar el proceso, como Zoom y correo electrónico (TH).
Entrevistado #3	Entrevistado #3	Entrevistado #3
Me gusta como lidera porque el ambiente de trabajo es bueno y no hay acoso de ningún miembro de la escuela (TH).	Que no todos los alumnos podían acceder a los medios o recursos necesarios para entregar trabajos, tomar clases, etc. (Con).	Sí, porque confiaron en mis capacidades (H) y ha habido comunicación en todo momento (Com).
Entrevistado #4	Entrevistado #4	Entrevistado #4
Es muy flexible y respeta la forma de trabajar de todos y me inspira confianza (IPC).	La falta de comunicación. Pensando en la forma más efectiva de estar en contacto con mis jefes y mis alumnos (I).	Considero que sí, porque era muy flexible según las capacidades de cada profesor y la naturaleza de cada materia. (Fx).
Entrevistado #5	Entrevistado #5	Entrevistado #5
Aporta confianza y creo que es sensible a las necesidades de los estudiantes y trabajadores. (IPC).	Que no dominaba del todo las nuevas tecnologías, ni siquiera sabía de Zoom, y un poco de miedo de no saber cómo resolver algún problema tecnológico en medio de una clase (Con).	Sí, porque la directiva brindó un ambiente colaborativo en esta comunicación virtual, donde los docentes más hábiles o conocedores en el uso de la tecnología nos apoyaron a los que no éramos tan jóvenes o no tan hábiles en el uso de la tecnología (Com).
Entrevistado #6	Entrevistado #6	Entrevistado #6
Una característica que reconozco es su capacidad para hacerte sentir identificado con la institución sin que te presionen para que lo hagas (Com).	La conectividad, ya que donde vivo, no es muy buena (Con).	Sí, fortaleciendo el apoyo entre compañeros y presentando alternativas para atender la situación emergente lo antes posible (Com).
Entrevistado #7	Entrevistado #7	Entrevistado #7
Capacidad de liderazgo, porque sabe comunicar lo que se requiere (Com), se preocupa por la institución, pero tomándonos en cuenta, me gusta trabajar aquí (IPC).	No tener toda la atención e interés de los alumnos en las clases virtuales y que algunos de los alumnos no contaban con el equipo necesario para continuar con el proceso de aprendizaje (Con).	Yo creo que sí, porque a pesar de no tener el dinero de una escuela grande había capacidad de responder con lo que tenían y seguimos con el ciclo (Fx).
Entrevistado #8	Entrevistado #8	Entrevistado #8

Tabla 4

Codificación de preguntas clave realizadas al líder de la institución

¿Cómo ha sido la respuesta de sus docentes ante las decisiones y medidas que ha tomado?	¿Considera que estableció las estrategias adecuadas para llevar a cabo esta nueva forma de trabajo?	¿Puede describir su rol como líder en este periodo de pandemia?
<p>Me sorprendió gratamente, pero a fin de cuentas no esperaba otro tipo de respuesta, sé las características y profesionalismo que cada uno de mis maestros tiene, a mi entender se han adaptado muy bien y no solo lo digo yo, sino los alumnos quienes han manifestado estar satisfechos con el desempeño de sus maestros, claro, con algunos inconvenientes como que se va la luz o el internet, pero creo que vamos por buen camino</p> <p>(Fx)</p>	<p>Sí, sí, las estrategias descansaron sobre lo que ya veníamos haciendo con antelación, solo fue trasladarlo a las herramientas de la tecnología, abrirse a la idea de que el salón de clases por el momento ya no podía utilizarse, pero que toda esa calidad que han demostrado mis docentes la aplicaran ahora al uso de herramientas tecnológicas cuya variedad y dominio indicarían a cada uno cuales son las más óptimas para impartir sus materias porque además en la institución siempre se ha respetado la libre cátedra.</p> <p>(IPC)</p>	<p>Lo más importante es seguir adelante con nuestra labor, el primero en poner el ejemplo era yo, estaba obligado y por ello me apoyé en la subdirección para que concientizara a nuestros profesores que el trabajo que hacen era de suma importancia y no podía parar ya que nuestros alumnos requerían la atención y el servicio que les veníamos dando.</p> <p>En mi caso muy particular, siendo una institución con un sentido humanista y de valores muy firmes, los alumnos debían tener la sensación de que estábamos preocupados por ellos, eso fue vital, pero además a mis docentes siempre les he mostrado que confío en ellos, que son el elemento clave de esta institución, la idea era poder encaminar lo antes descrito a través de mis docentes, pero otorgando la libertad y herramientas que necesitasen para esta contingencia</p> <p>(TH)</p>

Resultados del estudio de caso: institución de educación superior en México

La estructura organizativa del campus no es centralizada ni rígida; se pueden tomar decisiones importantes sin conflicto o contradicción con el director. La política docente se basa en el respeto a la libertad académica. La dirección opera bajo la cultura de puertas abiertas, a través de un diálogo. Debido a que la plantilla de la institución es reducida, todos los miembros se conocen, o al menos se ubican visualmente, lo que facilita la labor de apoyo e intercambio de ideas.

Entre las estrategias para enfrentar la crisis, se estableció un cronograma para la entrega de planeaciones, encuentros e implementación de pruebas que representan mecanismos de certeza en cuanto a procesos de trabajo bajo un liderazgo transformador que escucha a los docentes y constantemente dialoga, apoya y retroalimenta.

La forma de impartir la enseñanza se basa en la entrega de un programa temático asignado a cada docente, el cual, con base en la política de libertad académica, puede adaptarse a las estrategias didácticas, inclusión de temas, corrientes pedagógicas e instrumentos que cada docente considere más idóneo para cumplir adecuadamente con el proceso de enseñanza-aprendizaje, lo que genera una gran variedad de estilos en el ejercicio de la enseñanza.

En este sentido, es importante mencionar que la institución no contaba con la modalidad virtual, por lo que, cuando se presentó la pandemia, los tomó por sorpresa, y como muchas otras escuelas, tuvo que tomar medidas emergentes para realizar la labor educativa.

Cuando se presentó la necesidad de adaptarse a su nuevo entorno, la institución tuvo que responder de inmediato y, ante la imposibilidad de crear una plataforma propia, los docentes debieron establecer estrategias para poder impartir sus asignaturas a distancia,

aludiendo así al discurso de libertad de cátedra, que es el eje cultural en esta organización para lograr que sus docentes se adapten personalmente a esta contingencia. Es decir, no hubo una adaptación generalizadora, sino una adaptación individual, que se integró en un trabajo interno general.

Para este nuevo panorama, los docentes propusieron diferentes mecanismos para impartir sus clases. No estaban obligados a utilizar una sola plataforma, sino que cada uno, según sus conocimientos, posibilidades y habilidades para el uso de Internet, establecieron junto con sus alumnos cómo se iba a realizar el trabajo. Los docentes utilizaron las siguientes herramientas: correo electrónico, Zoom, Skype, Google Classroom, WhatsApp, Facebook y Google Meet.

Este proceso representó la ventaja de eliminar tiempo en un entrenamiento precipitado que, ante la situación, hubiera supuesto una pérdida de tiempo. Fue una clara muestra de confianza de la dirección hacia sus docentes apelando a su ética y profesionalismo. La institución se reafirmó como una anarquía organizada, que según la perspectiva de Clegg implica la necesidad de “una organización flexible, con un flujo de información e innovación multidireccional, no piramidal, con toma de decisiones colectiva y democrática” (Mazzotti, 2008, p. 174), y bajo un esquema de liderazgo transformacional que funciona como agente motivador, que según Herzberg (1966), conduce al individuo al logro de metas que lo motivan.

En cuanto a los mecanismos de control y retroalimentación, se generaron grupos de WhatsApp, donde se incluyeron directores y docentes con el fin de mantener una comunicación constante. Asimismo, se solicitó a los docentes que enviaran evidencias de su trabajo cada semana con el fin de verificar el cumplimiento de sus funciones, pero sin ningún proceso de evaluación que pudiera limitar, encasillar y estandarizar la labor docente de la institución. Además, a los docentes se les indicaron las fechas de aplicación de pruebas con la posibilidad de que enviaran una carta

por correo si no consideraban necesario aplicarlas y evaluar con otro tipo de actividades, según el criterio de cada uno.

De esta forma, a medida que los docentes se fueron familiarizando con este tipo de herramientas de aprendizaje, sintieron la necesidad de incorporar otro tipo de entorno virtual para diversificar su trabajo.

Según los argumentos de los docentes, el mayor problema para realizar sus tareas se reflejaba en la imposibilidad de algunos de sus alumnos de acceder a Internet o su desconocimiento sobre cómo manejar las herramientas de aprendizaje que utilizaban sus docentes, lo que requería flexibilidad y comprensión del docente para encontrar la manera más conveniente de trabajar.

En los hallazgos del estudio se identificó la presencia de las dimensiones motivación inspiracional, consideración individual, estimulación intelectual, carisma y confianza. Esta situación, aunque puede ser un poco limitada en el estudio, muestra indicios de un líder transformacional. Los docentes coincidieron en que su adecuada intervención y manejo de la contingencia había sido un factor determinante para continuar el proceso de enseñanza y aprendizaje sin contratiempos.

Finalmente, el plantel llevó a cabo su acto de clausura vía virtual, para lo cual se enviaron invitaciones a todos los involucrados vía correo electrónico junto con el correspondiente enlace de Zoom. Esta ceremonia virtual se realizó en dos partes, los primeros cuarenta minutos se dedicaron a los estudiantes de pedagogía y derecho (las carreras de mayor demanda) y durante los siguientes cuarenta minutos se convocó a los demás (administración, turismo, marketing y la maestría en educación). Este acto protocolar reflejó la familiarización ganada en tan poco tiempo sobre las TIC y tecnologías del aprendizaje y el conocimiento (TAC) con lo que no solo se resolvió el cumplimiento del objetivo del proceso de enseñanza-aprendizaje, sino que también se incluyó el aspecto humano.

Discusión

El fenómeno que se vive en todo el mundo ha cambiado y seguirá cambiando la forma de trabajar de varias organizaciones y las de educación no son la excepción. La contingencia ha obligado a la revisión de paradigmas pedagógicos como el conectivismo, lo que abre nuevas perspectivas para el establecimiento de estrategias didácticas aprovechando el desarrollo de la tecnología. En este momento, se convierte también en la alternativa más adecuada para no interrumpir la actividad docente en las instituciones educativas bajo un enfoque de contingencia, donde la organización que no se adapte a su entorno tenderá a desaparecer (Denton, 2006; Pfeffer, 2007).

Las nuevas formas de trabajar en las instituciones educativas de hoy requieren del conocimiento de las TIC y TAC, pero también de un liderazgo transformador que confíe en el trabajo de los docentes y su compromiso con su profesión, y a su vez consiga que motiven a sus alumnos (Brezicha y Fuller 2019). Un liderazgo que ayude a sus seguidores a enfrentar los retos que se presenten y que busque un mejoramiento continuo, que los impulse a elevar su desempeño y a lograr sus metas personales y organizacionales (Muñoz et al., 2018).

Esta nueva forma de trabajar exige considerar el factor humano como pilar de una política que busque garantizar la satisfacción de las necesidades humanas en este nuevo contexto. Para ello conviene evolucionar hacia un modelo organizativo de anarquía organizada, que permita eliminar los obstáculos de centralización de la gestión y genere una estructura de integración bajo un esquema de descentralización autónoma e incluso autoprofética.

Además, el conectivismo es una tendencia en la educación que se ha visto impulsada exponencialmente por la pandemia del COVID-19. Las instituciones educativas han tenido la necesidad de transformar sus prácticas para poder sobrevivir ante la incertidumbre que se ha generado en estos tiempos

de confinamiento. Las TIC aplicadas a la educación facilitan el manejo de la información, ya que en poco tiempo docentes y estudiantes se adaptaron a los cambios necesarios para continuar sus actividades en modalidad virtual durante la pandemia (Nieuwoudt, 2020). La estructura de la organización, que no era centralizada ni rígida, facilitó la adaptación de la organización a la contingencia provocada por la pandemia. Asimismo, la política de la institución basada en el respeto a la libertad de cátedra, la cultura de puertas abiertas para recomendaciones y sugerencias, así como el diálogo constante, permitieron que la organización operara con flexibilidad (Madrid, 2018), lo que permitió a la institución educativa continuar con sus operaciones a través de tecnología, a pesar de las dificultades. El cambio en los procesos de la organización fue dramático y disruptivo, pues antes de la pandemia la institución no contaba con plataformas digitales, por lo que tuvo que improvisar con clases digitales. Sin embargo, el liderazgo y las políticas de la escuela alentaron las prácticas en línea.

El liderazgo mostrado en la institución educativa estudiada permitió adaptar una dinámica flexible, que facilitó la interacción, el logro de objetivos, el fomento de la creatividad, la libertad de cátedra y la confianza hacia los subordinados (Jin et al., 2016). Las principales características identificadas en el líder se relacionan con la motivación inspiradora, la consideración individual, la estimulación intelectual, el carisma y la confianza (Bolkan y Goodboy, 2011; Savovic, 2017). En este sentido, considerando que la nueva normalidad y el uso de las TIC cambiarán la dinámica dentro de las organizaciones, el líder de hoy debe desarrollar habilidades y cualidades específicas que le permitan enfrentar los nuevos desafíos, entre ellas, agilidad estratégica, inteligencia emocional, inteligencia cultural, coraje, autenticidad y enfoque (Marr, 2020).

Asimismo, los resultados ratifican los argumentos de Jin et al. (2016), relacionados con la supervivencia

organizacional y la existencia de un líder transformacional con estándares morales, éticos y personales; porque este tipo de liderazgo encontrado en nuestro caso de estudio permitió a los miembros de la organización realizar sus actividades de manera satisfactoria; como lo refiere Byung-Jik et al. (2019), el liderazgo transformacional es un catalizador crítico en el equipo de trabajo.

En general, la pandemia destacó el papel de los líderes y las competencias de liderazgo en la remodelación de sus organizaciones para sobrevivir durante la crisis. Además, la institución educativa mostró adaptabilidad organizacional, guiada por el líder, ya que facilitó la adaptación de los integrantes de la institución educativa en el uso de las tecnologías (Siemens, 2004), lo que permitió su supervivencia a pesar del COVID-19 (González, 2015; Uhl-Bien y Arena, 2018).

Finalmente, las competencias de liderazgo promueven la resistencia y fomentan la capacidad de mover la organización después de una crisis, y brindan la fuerza suficiente para responder y mejorar frente a cualquier tipo de crisis (Khalil et al., 2020). Por lo tanto, los líderes deben asegurarse de incorporar un enfoque resiliente y una mentalidad transformadora en la toma de decisiones.

Si bien en la institución estudiada se obtuvieron estos resultados, no son generalizables. Se requiere de la realización de más estudios empíricos, que además del liderazgo aborden de manera longitudinal los resultados en el aprendizaje, debido a que como investigaciones señalan: no todos los estudiantes contaban con los medios, recursos, espacios, y condiciones para conectarse y continuar con su educación (Dussel, 2022; Hamburg y Lütgen, 2019; Ramsetty y Adams, 2020; Valle-Cruz y Sandoval-Almazán, 2020). Así como investigar si los objetivos de aprendizaje se cumplieron con los estudiantes que sí tenían acceso a la conectividad, pero que mantenían sus cámaras cerradas o no interactuaban con el

docente, limitando o nulificando la posibilidad de retroalimentación en beneficio de todos los actores del proceso de enseñanza-aprendizaje y del mismo (Miravalles, 2022).

Conclusiones

La pandemia de COVID 19 ha traído desafíos trascendentales en las instituciones educativas donde el liderazgo en la cima representa un papel fundamental (Watkins y Marsick, 2021), ya que los líderes académicos se han encargado de garantizar la calidad de la instrucción con los recursos disponibles para ellos (Kruse et al., 2020). Por lo tanto, la pandemia es una oportunidad y una innegable obligación de cambio para la mejora a través de los líderes (Fathke et al., 2020) y el aprendizaje organizacional, lo que implica que ante situaciones inusuales o de crisis las instituciones deben aprender de estas experiencias y adaptarse para su supervivencia (Lampel et al., 2009).

Esta investigación presenta un estudio de caso en una institución de educación superior para examinar la efectividad percibida del liderazgo transformacional para enfrentar la contingencia del COVID-19. El estudio contribuye a la literatura sobre liderazgo en tiempos de contingencia al aportar conocimiento sobre el impacto positivo del liderazgo transformacional en la práctica docente ante una situación inesperada y nunca antes vista. Nos permite comprobar que las premisas de este estilo de liderazgo no solo contribuyen al desarrollo de una empresa, sino que también responden a situaciones contingentes que facilitan su adaptación y supervivencia.

Los hallazgos muestran tres factores críticos para la supervivencia de las organizaciones en tiempos de pandemia. En primer lugar, la figura del líder transformacional con características relacionadas con la motivación inspiradora, la consideración individual, la estimulación intelectual, el carisma y la confianza hacia sus trabajadores. En segundo lugar, una organización flexible que permita sobrevivir a la organi-

zación en situaciones de incertidumbre como la pandemia del SARS-CoV-2. En tercer lugar, una adecuada estrategia en el uso e implementación de las tecnologías de la información, ya que representaron una oportunidad para improvisar y subsistir en tiempos de pandemia.

Asimismo, se sostiene la necesidad ineludible de adaptarse ante situaciones emergentes. En el caso de los servicios educativos, esto implica agilidad estratégica, flexibilidad, comprensión, acercamiento, trabajo colaborativo y solidario, y una profunda reflexión sobre la naturaleza de los instrumentos pedagógicos que ofrece la tecnología para no perder de vista que son medios para el aprendizaje, y no fines en sí mismos. Lo importante no es cumplir con las actividades, sino verificar que los estudiantes aprendan y estén motivados para hacerlo.

Finalmente, para aquellos interesados en investigar fenómenos emergentes, es conveniente analizar, con el apoyo de los estudios organizacionales, la vida simbólica que prevalece en las organizaciones como resultado de la práctica del liderazgo transformacional, así como la forma en que se construye la cultura organizacional, estructurado en base a este tipo de liderazgo bajo la visión del esquema del sistema psíquico organizacional y su respuesta ante contingencias no solo de salud, sino derivadas de cualquier variable externa e interna en la organización. Es fundamental diseñar un modelo educativo para enfrentar futuras contingencias e identificar el rol del docente en el proceso de enseñanza-aprendizaje en la educación en línea.

Referencias

AlAjmi, M. K. (2022). The impact of digital leadership on teachers' technology integration during the COVID-19 pandemic in Kuwait. *International Journal of Educational Research*, 112, 101928. <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2022.101928>

Aldridge, J. & Fraser, B. (2017). Teachers' perceptions of the organisational climate: a tool for promo-

ting instructional improvement. *School Leadership & Management*, 38(3), 323-344. <https://doi.org/10.1080/13632434.2017.1411899>

Altamirano-Villanueva, E. A., Carrera-Rivas, J. E., & Pila-Martínez, J. C. (2021). Dirección y Profesorado: Factores Clave para el Liderazgo e Innovación en Tiempos de Pandemia. *Revista Tecnológica-Educativa Docentes 2.0*, 10(1), 32-43. <https://doi.org/10.37843/rted.v10i1.175>

Antonopoulou, H., Halkiopoulou, C., Barlou, O. & Beligiannis, G. N. (2021). Transformational leadership and digital skills in higher education institutes: During the covid-19 pandemic. *Emerging Science Journal*, 5(1), 1-15. <https://ijournalse.org/index.php/ESJ/article/view/438>

Avolio, B. J., Bass, B. M. & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462. <http://dx.doi.org/10.1348/0963179991666789>

Balwant, P.T. (2016). Transformational instructor-leadership in higher education teaching: a meta-analytic review and research agenda. *Journal of leadership studies*, 9(4), 20-42. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/jls.21423>

Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/009026169090061S>

Bass, B. M. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52(2), 130-139. <https://psycnet.apa.org/record/1997-02873-003>

Bass, B. M., Avolio, B. J. & Atwater, L. (1996). The transformational and transactional leadership of men and women. *Applied Psychology*, 45, 5-34. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1464-0597.1996.tb00847.x>

- Bedi, A., Alpaslan, C. M., & Green, S. (2016). A meta-analytic review of ethical leadership outcomes and moderators. *Journal of Business Ethics, 139*(3), 517-536.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: John Wiley and Sons. Inc.
- Brezicha, K. F. & Muller, E. J. (2019). Building teachers' trust in principals: exploring the effects of the match between teacher and principal race/ethnicity and gender and feelings of Trust. *Journal of School Leadership, 29*(1) 25-53. <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1052684618825087>
- Bolkan, S. & Goodboy, A.K. (2011). Behavioral indicators of transformational leadership in the collage classroom. *Qualitative research reports in the communication, 12*(21), 10-18. <https://cogentoa.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/17459435.2011.601520?journalCode=rqrr20>
- Botello, J. Á., Velázquez, A. M. T., & Salinas, E. M. C. (2016). Diagnóstico del liderazgo educativo en las Instituciones de Educación Superior del Valle de Toluca. *Revista de Investigación Educativa, 34*(1), 51-68.
- Bustingorry, O., Tapia, S. & Mansilla, F. (2006). Investigación cualitativa en educación: hacia la generación de teoría a través del proceso analítico. *Estudios pedagógicos, XXXII*(1), 119-133.
- Byung-Jik, K., Soojin, O. & Tae-Hyun, K. (2019). The effect of transformational leadership on team creativity: sequential mediating effect of employee's psychological safety and creativity. *Asian Journal of Technology Innovation, 27*(1). <https://doi.org/10.1080/19761597.2019.1587304>
- Chan, K. Y., & Drasgow, F. (2001). Toward a theory of individual differences and leadership: Understanding the motivation to lead. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 481-498.
- Chen, J. & Guo, W. (2018). Emotional intelligence can make a difference: The impact of principals' emotional intelligence on teaching strategy mediated by instructional leadership. *Educational Management Administration & Leadership. https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1741143218781066*
- Chiaburu, D. S., Diaz, I., & Pitts, V. E. (2011). "Social and economic exchanges with the organization: do leader behaviors matter?" *Leadership & Organization Development Journal, 32*(5), 442-461. <https://doi-org.proxydgb.buap.mx/10.1108/01437731111146569>
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of management, 31*(6), 874-900.
- Creswell, J. W., Hanson, W. E., Clark Plano, V. L., & Morales, A. (2007). Qualitative research designs: Selection and implementation. *The counseling psychologist, 35*(2), 236-264.
- Cruz-Ortiz, V., Salanova, M. & Martínez, I. (2013). Liderazgo transformacional: investigación actual y retos futuros. *Universidad & empresa, 15*(25), 13-32.
- Denton D. K. (2006). What Darwin can teach us about success. *Development and Learning in Organizations, 20*(1), 7-9. <https://doi.org/10.1108/14777280610637065>
- Díaz Gómez, E. R., & Díaz López, K. M. (2021). Competencias de liderazgo y efectividad organizacional de los coordinadores académicos en una institución de educación superior de México. *Región y sociedad, 33*, e1412. <https://doi.org/10.22198/rys2021/33/1412>
- Dirani, K., Abadi, M., Alizadeh, A., Barhate, B., Capuchino, R. (2020). Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: a response to COVID-19 pandemic. *Human Resource Development International, 23*(4), 380-394. <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1780078>
- Dussel, I. (2022). Experiencias en la pandemia. Algunas reflexiones desde la Universidad Latinoamericana. En P. Rivera-Vargas (Ed.), *Educación con sentido transformador en la universidad* (45-54). Octaedro.

- Elrehail, H., Emeagwali, O. L., Alsaad, A., & Alzghoul, A. (2018). The impact of transformational and authentic leadership on innovation in higher education: The contingent role of knowledge sharing. *Telematics and Informatics*, 35(1), 55-67. <http://dx.doi.org/10.1016/j.tele.2017.09.018>
- Fan, X., Li, J., Mao, Z. E., & Lu, Z. (2021). Can ethical leadership inspire employee loyalty in hotels in China? - From the perspective of the social exchange theory. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 49, 538-547. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.11.006>
- Fathke, R. L., Rao, S. & Salman, M. (2020). The COVID-19 pandemic: A time for veterinary leadership. *One health*, 11. <https://doi.org/10.1016/j.onehlt.2020.100193>
- García, R. E., Fuentes, J. R. A., Mursulí, F. M. V., & Madrigal, A. I. M. (2018). Liderazgo transformacional en la educación universitaria. Universidad Politécnica Territorial del Oeste del estado Sucre, Venezuela. *Revista UNIANDES Episteme*, 5(3), 210-224.
- González, M.C. (2015). La adaptabilidad organizacional desde la teoría del enfoque de contingencia y la escuela de configuración. *Revista global de negocios*, 3(4), 69-81.
- Gummen ummesson, E. (2008). Ampliación de la lógica dominante en el servicio: desde centralidad en el cliente hacia una centralidad equilibrada. *Revista de la Academia of Marketing Science*, 36, 15-17.
- Gözükara, I., & Şimşek, O. F. (2015). Linking transformational leadership to work engagement and the mediator effect of job autonomy: A study in a Turkish private non-profit university. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 195, 963-971.
- Gummesson, E. (2002). Relationship marketing and a new economy: It's time for de-programming. *Journal of Services Marketing*, 16, 585-589.
- Hamburg, I., & Lütgen, G. (2019). Digital divide, digital inclusion and inclusive education. *Advances in Social Sciences Research Journal*, 6(4), 193-206.
- Hanafi, Y., Taufiq, A., Saefi, M., Ikhsan, M. A., Diyana, T. N., Thoriquattyas, T., & Anam, F. K. (2021). The new identity of Indonesian Islamic boarding schools in the "new normal": the education leadership response to COVID-19. *Heliyon*, 7(3), e06549. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e06549>
- Harris, A. (2020). COVID-19-school leadership in crisis? *Journal of professional capital and community*, 5(3/4), 321-326. <https://doi.org/10.1108/JPCC-06-2020-0045>
- Harris, A. & Jones, M. (2020). COVID 19-school leadership in disruptive times. *School Leadership & Management*, 40(4), 243-247. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13632434.2020.1811479>
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. Thomas & Crowell Company.
- Hirudayaraj, M. & Clay, C. (2019). Experiences of women veterans within the private sector: Examining the intersection of gender and veteran status. *Human Resource Development Quarterly*, 1-22. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/hrdq.21367>
- Irnidayanti, Y., Maulana, R., Helms-Lorenz, M. & Fadhilah, N. (2020). Relationship between teaching motivation and teaching behaviour of secondary education teachers in Indonesia. *Journal for the Study of Education and Development*, 43(2), 271-308. <https://doi.org/10.1080/02103702.2020.1722413>
- Jin, S., Seo, M.-G. & Shapiro, D. L. (2016). Do happy leaders lead better? Affective and attitudinal antecedents of transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 64-84. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.09.002>
- Khalil M., Dirani, M. A., Amin A., Bhagyashree B., Capuchino, R., Gunasekara, N., Ghassan I., & Majzun, Z. (2020). Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: a response to Covid-19 pandemic. *Human Resource Development International*, 23(4), 380-394. <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1780078>

- Kloutsiniotis, P. V., Mihail, D. M., Mylonas, N., & Pateli, A. (2022). Transformational Leadership, HRM practices and burnout during the COVID-19 pandemic: The role of personal stress, anxiety, and workplace loneliness. *International Journal of Hospitality Management*, 103177.
- Kop, R. & Hill, A. (2008). Connectivism: Learning theory of the future or vestige of the past? *International review of research in open and distance learning*, 9(3), 1-13. <https://doaj.org/article/9d8b13a64a14408d91e9e35f51b222ed>
- Kotula, N., Kaczmarek-Ciesielska, D., & Mazurek, G. (2021). Social Media e-Leadership Practices During the COVID-19 Pandemic in Higher Education. *Procedia Computer Science*, 192, 4741-4750. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.09.252>
- Kruse, S., Hackmann, D. & Lindle, J. C. (2020). Academic leadership during a pandemic: department heads leading with a focus on equity. *Frontiers in Education*, 5., <https://doi.org/10.3389/feduc2020.614641>
- Lampel, J., Shamsie, J. & Shapira, Z. (2009). Experiencing the improbable: rare events and organizational learning. *Organization Science*, (20)5, 835-845.
- Liu, L. (2020). Spanish online education in public health emergency: a case study of China. *Revista de didáctica español lengua extranjera*, (30), 1-15.
- Madrid, R. (2018). ¿Existe todavía el derecho a la libertad de cátedra? Dos corrientes polémicas en la academia norteamericana contemporánea. *Revista de derecho*, XXXI(1), 31-50.
- Mani, S. & Mishra, M. (2020). Non-monetary levers to enhance employee engagement in organizations – “GREAT” model of motivation during the Covid-19 crisis. *Strategic HR Review*, 19(4), 171-175. <https://doi.org/10.1108/SHR-04-2020-0028>.
- Marr, B. (2020). 10 Essential leadership qualities for the age of artificial intelligence. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/bernard-marr/2020/10/12/10-essential-leadership-qualities-for-the-age-of-artificial-intelligence/#142eab317f79>
- Martínez, P. C. (2006). El método de estudio de caso estrategia metodológica de la investigación científica. *Revista Científica Pensamiento y Gestión*, (20), 165-193
- Mazzotti, G. (2008). *Una perspectiva organizacional para el análisis de las redes de organizaciones civiles del desarrollo sustentable*. Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa.
- Meglino, B. M., Ravlin, E. C. & Adkins, C. L. (1989). A work values approach to corporate culture: A field test of the value congruence process and its relationship to individual outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 74(3), 424-432.
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. Jossey-Bass.
- Miravalles, A.F. (2022). Conversar para entrelazar en la Universidad. En P. Rivera-Vargas (Ed.), *Educación con sentido transformador en la universidad* (79-88). Octaedro.
- Muñoz, C. J. P., López-Chau, A., & Pérez, M. G. (2018). Estudio sobre la relación entre mobbing y la satisfacción laboral en docentes de Instituciones de educación superior en México. *European Scientific Journal*, 14(4), 298-314. <http://dx.doi.org/10.19044/esj.2018.v14n4p298>
- Muñoz-Chávez, J.P. & López-Chau, A. (2018). Mobbing y satisfacción laboral en docentes de instituciones de educación superior del centro de México. Una evidencia empírica sobre su relación. *Ciencia y Sociedad*, 43(4), 13-21. <https://doi.org/10.22206/cys.2018.v43i4.pp13-21>
- Muñoz-Restrepo, A., Ramírez, M. & Gaviria, S. (2020). Strategies to enhance or maintain motivation in learning a foreign language. *Teachers' professional development*, 22(1), 175-188. <https://doi.org/10.15446/profile.v22n1.73733>

- Netolicky, D. M. (2020). School leadership during a pandemic: navigating tensions, *Journal of Professional Capital and Community*, 5(3/4), 391-395. <https://doi.org/10.1108/JPCCC-05-2020-0017>
- Nieuwoudt, J. E. (2020). Investigate synchronous and asynchronous class attendance as predictors of academic success in online education. *Australasian journal of educational technology*, 36(3), 15-25. <https://doi.org/10.14742/ajet.5137>
- Okuda, M. & Gómez-Restrepo, C. (2005). Métodos de investigación cualitativa: Triangulación. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 34(1).
- Ortega Carrillo, J. A., & Chacón Medina, A. (2007). *Nuevas tecnologías para la educación en la era digital*. Editorial Pirámide.
- Palomares-Ruiz, A., López-Parra, E. & García-Toledano, E. (2020). ICT Integration into Science Education and Its Relationship to the Digital Gender Gap. *Sustainability*, 12(13). <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/13/5286>
- Pera, L. Y. P., Morán, R. C. D., Ríos, H. P., & Dávila, L. V. (2022). Liderazgo transformacional en universidades públicas y privadas de la ciudad de Lima. *Universidad y Sociedad*, 14(2), 211-219.
- Pérez-Ortega, G., Jiménez-Valdés, G. L., & Romo-Morales, G. (2017). Caracterización del liderazgo transformacional de los directivos de instituciones de educación superior. Caso de estudio en una universidad del departamento de Antioquia (Colombia). *Entramado*, 13(1), 48-61. <https://doi.org/10.18041/entramado.2017v13n1.25137>
- Pfeffer, J. (2007). Developing resource dependence theory. How theory is affected by it's environment. En Smith, K. G. & Hitt, M. A. (Ed.), *Great Minds in Management: The Process of Theory Development* (pp. 436-459). Oxford University Press.
- Poveda-Pineda, D. F., & Cifuentes-Medina, J. E. (2020). Incorporación de las tecnologías de información y comunicación (TIC) durante el proceso de aprendizaje en la educación superior. *Formación universitaria*, 13(6), 95-104. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-500620200006000095>
- Ramsetty, A., & Adams, C. (2020). Impact of the digital divide in the age of COVID-19. *Journal of the American Medical Informatics Association*, 27(7), 1147-1148.
- Remenyi, D. (2013). *Case Study Research (The Quick Guide Series)* (2nd ed.). Academic Conferences and Publishing International Limited.
- Rodríguez-Ponce, E., Pedraja-Rejas, L., & Labraña, J. (2022). Liderazgo en el gobierno universitario e innovaciones en la docencia: una revisión de la literatura. *Revista iberoamericana de educación superior*, 13(36), 102-123.
- Román, J. A. M. (2020). La educación superior en tiempos de pandemia: una visión desde dentro del proceso formativo. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos (México)*, 50, 13-40.
- Sandoval-Almazán, R., & Valle-Cruz, D. (2016). Online Activities through Social Media by High Education Students: Business vs. Informatics. *Global Media Journal*, 13(25), 42-62.
- Savovic, S. (2017). The impact of the dimensions of transformational leadership of the post-acquisition performance of the acquired company. *Economic horizons*, 19(2), 97-109. <https://doaj.org/article/1d56bf4c173441c5a676af7f630d236b>
- Rashid, Y., Rashid, A., Warraich, M. A., Sabir, S. S. & Waseem, A. (2019). Case study method: A step-by-step guide for business researchers. *International journal of qualitative methods*, 18, 1-13. <https://doi.org/10.1177/1609406919862424>
- Siemens, G. (2004). Connectivism: A Learning Theory for the Digital Age. *International Journal of Instructional Technology and Distance Learning*, 2. <https://www.semanticscholar.org/paper/Connectivism%3A-A-Learning-Theory-for-the-Digital-Age-Siemens/f87c61b964e32786e06c969fd24f5a7d9426f3b4>

- Smith, L. & Riley, D. (2012). School leadership in times of crisis. *School leadership & management*, 32(1), 57-71. <https://doi.org/10.1080/13632434.2011.614941>
- Uhl-Bien, M. & Arena, M. (2018). Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework. *The leadership quarterly*, 29(1), 89-104. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.009>
- Uwizeyimana, D. E. (2022). Analysing the importance of e-government in times of disruption: The case of public education in Rwanda during Covid-19 lockdown. *Evaluation and Program Planning*, 91, 102064. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2022.102064>
- Valle-Cruz, D., & Sandoval-Almazan, R. (2020). Diffusion of Innovations Among Mexico: The Technology Adoption of State Governments. In *Digital Government and Achieving E-Public Participation: Emerging Research and Opportunities* (pp. 39-62). IGI Global.
- Vega, O. A. (2012). Efectos colaterales de la obsolescencia tecnológica. *Facultad de ingeniería*, 21(32), 55-62.
- Watkins, K. E. & Marsick, V. J. (2021). Informal and incidental learning in the time of COVID-19. *Advances in developing human resources*, 23(1), 25-34. <https://doi.org/10.1177/1523422320973656>
- Willems, J. (2019). Digital equity: considering the needs of staff as a social justice issue. *Australian journal of educational technology*, 35(6), 150-160. <https://doi.org/10.14742/ajet.5503>
- Yin, R. K. (2009). How to do better case studies. *The SAGE Handbook of Applied Social Research Methods*, 2, 254-282.
- Yin, R. K. (2017). *Case study research and applications: Design and methods*. Sage publications.