



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Tema:**

“LIDERAZGO RESILIENTE COMO COMPETENCIA PARA AFRONTAR  
LA CRISIS DEL COVID-19”

Trabajo de Grado previo a la obtención del título de Licenciado en  
Administración de Empresas.

**AUTOR:**

Ariel Santiago Rivas Montenegro

**DIRECTORA:**

MSc. Ligia Isabel Beltrán Urvina

Ibarra, 2022

## **Resumen ejecutivo**

La pandemia del COVID-19 fue el factor principal para que las actividades cotidianas sean paralizadas en todo el mundo. Afectando directamente varios sectores sociales, entre los cuales la educación fue uno de los más afectados, poniendo un alto a las clases presenciales y llenando de incertidumbres a los docentes de varias instituciones educativas, generando preocupación de cómo gestionar sus actividades académicas dentro de un marco desconocido. Por ende, un contexto de tal magnitud y difícil de hacer frente, requiere de líderes resilientes que, a pesar de las distintas adversidades, sepan actuar adecuadamente y sean competentes para sobreponerse a la crisis. Debido a esto la presente investigación tiene como objetivo determinar el grado del liderazgo resiliente como competencia para afrontar la crisis del COVID-19 en el personal docente de la Unidad Educativa Teodoro Gómez de la Torre. Para analizar detalladamente esta investigación se aplicó una metodología cuantitativa y cualitativa, de tipo descriptiva, diseño no experimental transversal, utilizándose la técnica de la encuesta mediante un cuestionario de 30 preguntas, dirigida al personal docente de la organización. Los resultados evidencian las acciones y atributos desarrollados por los docentes para afrontar la pandemia. Llegando a la conclusión que la docencia de la institución tiene un alto grado de liderazgo resiliente como competencia, es decir, tiene las actitudes y aptitudes para hacerle frente a los efectos negativos ocasionados por el virus del COVID-19.

**Palabras clave:** liderazgo resiliente, competencia, crisis, COVID-19, atributos.

## **Abstract**

The COVID-19 pandemic was the main factor for daily activities to be paralyzed around the world. Directly affecting several social sectors, among which was one of the most affected, putting a stop to face-to-face classes and filling teachers of various educational institutions with uncertainties, presenting concern about how to manage their academic activities within an unknown framework . Therefore, a context of such magnitude and difficult to face, requires resilient leaders who, despite the various adversities, know how to act appropriately and are competent to overcome the crisis. Due to this, the objective of this research is to determine the degree of resilient leadership as a competence to face the COVID-19 crisis in the teaching staff of the Teodoro Gómez de la Torre Educational Unit. To analyze this research in detail, a quantitative and qualitative methodology was applied, of a descriptive type, non-experimental cross-sectional design, using the survey technique through a questionnaire of 30 questions, addressed to the teaching staff of the organization. The results show the actions and attributes developed by teachers to face the pandemic. Concluding that the teaching of the institution has a high degree of resilient leadership as a competence, that is, it has the attitudes and skills to face the negative effects caused by the COVID-19 virus.

**Keywords:** resilient leadership, competition, crisis, COVID-19, attributes.



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Aprobación del Trabajo de Grado**

En mi calidad de Director del Trabajo de Grado asignado por las autoridades pertinentes, presentado por el egresado **ARIEL SANTIAGO RIVAS MONTENEGRO**, para optar por el Título de **LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**, cuyo tema es: **“LIDERAZGO RESILIENTE COMO COMPETENCIA PARA AFRONTAR LA CRISIS DEL COVID-19”**, considero que el presente trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

Ibarra, a los 26 del mes de octubre del 2021

---

MSc. Ligia Isabel Beltrán Urvina  
**DIRECTORA DE TRABAJO DE GRADO**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**BIBLIOTECA UNIVERSITARIA**  
**AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN**

**A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

**1. Identificación de la obra**

En cumplimiento del Art. 144 de la Ley de Educación Superior, hago la entrega del presente trabajo a la Universidad Técnica del Norte para que sea publicado en el Repositorio Digital Institucional, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

<b>DATOS DE CONTACTO</b>			
<b>CÉDULA DE IDENTIDAD:</b>	100396867-2		
<b>APELLIDOS Y NOMBRES:</b>	Rivas Montenegro Ariel Santiago		
<b>DIRECCIÓN:</b>	Avenida 17 de Julio		
<b>EMAIL:</b>	santiagorivassf17@gmail.com		
<b>TELÉFONO FIJO:</b>	062616212	<b>TELÉFONO MÓVIL:</b>	0960150412

<b>DATOS DE LA OBRA</b>	
<b>TÍTULO:</b>	“Liderazgo resiliente como competencia para afrontar la crisis del COVID-19”
<b>AUTOR:</b>	Ariel Santiago Rivas Montenegro
<b>FECHA:</b>	31/01/2022
<b>SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO</b>	
<b>PROGRAMA:</b>	<b>X</b> <b>PREGRADO</b> <b>POSGRADO</b>
<b>TÍTULO POR EL QUE OPTA:</b>	Licenciado en Administración de Empresas
<b>ASESOR /DIRECTOR:</b>	MSc. Ligia Isabel Beltrán Urvina

## **2. CONSTANCIAS**

Yo, como autor manifiesto que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto, la obra es original y que soy el titular de los derechos patrimoniales, por lo que se asume la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldré en defensa de la Universidad Técnica del Norte en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 31 días del mes de enero de 2022.

**EL AUTOR:**



.....  
Ariel Santiago Rivas Montenegro

## **Dedicatoria**

Dedico este logro en especial a mi familia, a mis padres, a mis hermanas y a mi hermano quienes fueron un pilar fundamental en el transcurso de mi carrera universitaria y fueron clave para alcanzar esta meta, por su apoyo incondicional, por sus consejos, por sus buenos deseos y bendiciones, además a mis familiares más cercanos que estuvieron presentes durante todo este proceso, también se lo dedico a mi novia por su confianza, apoyo y respaldo, por ser la persona que fue luz durante este transcurso y finalmente se lo dedico a mis tres ángeles en el cielo que estoy seguro que estarían orgullosos de mí, ya que sin ellos nada de esto sería posible.

## **Agradecimiento**

Agradezco primeramente a Dios por todas sus bendiciones, por brindarme salud y vida, por darme la sabiduría para cumplir esta meta. A mi familia, que gracias a ellos ahora estoy cumpliendo uno de mis sueños, agradezco a mis docentes y compañeros de mi carrera quienes hicieron de este transcurso universitario una gratificante experiencia y fueron clave para mi formación profesional.

## Índice de contenido

1. Descripción del caso .....	1
1.1. Antecedentes .....	1
1.2. Problemática de la investigación.....	2
1.3 Objetivos.....	4
1.4 Justificación .....	5
2. Marco teórico.....	7
2.1 Revisión de las fuentes de información .....	7
2.2 Análisis de la información.....	7
2.3 Desarrollo del marco teórico .....	8
2.4 El Liderazgo .....	8
2.5 Características de un Líder .....	8
2.6 Tipos de Liderazgo .....	10
2.7 La Resiliencia .....	13
2.8 Pilares de la Resiliencia.....	14
2.9 Factores Interpersonales, Intrapersonales y Sociales Como Características de la Resiliencia .....	15
2.10 Liderazgo Resiliente .....	18
2.11 Liderazgo Resiliente como Competencia .....	20
2.12 Evaluación del Nivel de Competencias del Liderazgo Resiliente .....	22
2.13 Liderazgo Resiliente y Dimensiones Durante la Crisis del COVID-19 .....	23
3. Recopilación de información.....	26



3.1 Tipo de investigación.....	26
3.2 Metodología de la investigación.....	26
3.3 Técnica e instrumento de investigación.....	27
3.4 Área o unidad de estudio .....	28
4. Desarrollo del caso .....	30
4.1 Obtención de resultados.....	30
4.2 Análisis y discusión de resultados .....	30
Conclusiones.....	40
Recomendaciones .....	42
Bibliografía.....	43
Apéndice A. Encuesta.....	50

### **Índice de tablas**

<b>Tabla 1.</b> Características de un líder .....	8
<b>Tabla 2.</b> Factor intrapersonal.....	16
<b>Tabla 3.</b> Factor interpersonal.....	17
<b>Tabla 4.</b> Atributos del liderazgo resiliente como competencia .....	20
<b>Tabla 5.</b> Puntaje de la escala de Likert .....	28
<b>Tabla 6.</b> Clasificación de la nómina del personal docente .....	28

### **Índice de gráficos**

<b>Gráfico 1.</b> Mandala de la resiliencia.....	15
<b>Gráfico 2.</b> Atributos del liderazgo resiliente .....	31
<b>Gráfico 3.</b> Nivel de competencia del liderazgo resiliente adquirido por los docentes ..	35

<b>Gráfico 4.</b> Acciones de respuesta del personal docente .....	36
<b>Gráfico 5.</b> Acciones de recuperación del personal docente.....	37
<b>Gráfico 6.</b> Acciones de prosperar del personal docente .....	38

## **1. Descripción del caso**

### **1.1. Antecedentes**

En la actualidad todo el mundo se enfrenta a una pandemia, provocado por un nuevo coronavirus, el denominado COVID-19, un virus que se transmite por vía flotante con un alto índice de muerte y de contagio. Lo cual ha obligado a los gobiernos de los diferentes países a tomar medidas como la suspensión de actividades presenciales y a la restricción de la aglomeración de personas. Es por esto, que los gobiernos, deciden paralizar las clases en modalidad presencial en todas las instituciones educativas y sugerir estrategias de aprendizaje virtual (Argandoña et al, 2020).

En el marco de la educación, esta emergencia ha ocasionado al cierre masivo de las instituciones educativas, paralizando las actividades presenciales en más de 190 países con el fin de prevenir y evitar la propagación del virus y a su vez mitigar su impacto. Según datos de la UNESCO (2020) más de 1.200 millones de estudiantes de todos los niveles de educación, de todo el mundo, habían dejado de tener clases presenciales en sus instituciones.

En este contexto, la crisis tendrá varios efectos negativos relevantes en los distintos sectores sociales, en especial la salud y la educación, así como en el empleo y la evolución de la pobreza (CEPAL, 2020).

Según UNICEF (2020) sólo el 37% de los hogares en Ecuador tiene conexión a internet, lo que significa que 6 de cada 10 niños no pueden continuar sus estudios a través de las modalidades virtuales. La situación es más grave para los niños de zonas rurales, donde solo 16% de los hogares tiene conectividad o acceso a recursos tecnológicos. Sin embargo, en el país 9 de cada 10 hogares sí cuentan con teléfono celular o televisor, lo que se considera una alternativa para llegar a los niños a través de

estos medios, por lo cual se pueden utilizar estos mecanismos y otras herramientas para asegurar que los niños continúen aprendiendo dentro de este contexto. Convirtiéndose en un reto para el personal docente, por lo que conlleva a planificar y plantear nuevas propuestas en la forma de enseñanza.

Estos cambios conllevan modificaciones en los comportamientos y actitudes de la comunidad docente y estudiantil, en las estructuras organizativas y en la forma de liderarlas. Se requieren nuevas habilidades y competencias para afrontar con éxito las situaciones desconocidas que están surgiendo y que provocan dudas e inquietudes de cómo llegar a resolverlas. El liderazgo resiliente es una competencia clave y absolutamente necesaria para enfrentarse a esta situación llena de incertidumbres (Villa, 2020).

El liderazgo resiliente permite a quien lo ejerce, establecer relaciones humanas productivas, las cuales pueden ver el mundo desde una visión positiva a pesar de las circunstancias por las que esté pasando la persona (Mendoza, 2020).

Las instituciones educativas como organizaciones y cátedras de educación deben ser constructoras y fomentadoras de resiliencia entre sus docentes y en la comunidad educativa en general. Dándole importancia al desarrollo de competencias, entre las cuales, el liderazgo resiliente como elemento clave que capacite el estímulo de mentes afirmativas, capaces de ver los desafíos como oportunidades y que aparten la mirada de los problemas hacia las superaciones (Olmo, Sabino, & Segovia, 2021).

## **1.2. Problemática de la investigación**

La pandemia del COVID-19 ha impactado a todos los países del mundo en especial afectando directamente los sistemas educativos, estudiantes, docentes, directivos y familias (BID, 2020). Además del costo humano y la interrupción de la vida

de millones de personas, el daño económico ya es significativo y de gran alcance (Finol & Pino, 2019).

En lo que respecta al ámbito educativo, gran parte de los países de Latinoamérica han adoptado medidas para hacerle frente a la crisis, entre ellas la suspensión de las clases presenciales en todas las instituciones, dando origen a tres campos de acción principales: estableciendo modalidades de aprendizaje a distancia o virtual mediante la utilización de herramientas y plataformas tecnológicas, apoyo a las comunidades educativas y de la misma manera la atención a la salud y el bienestar integral de los docentes y estudiantes. (CEPAL, 2020)

De esta manera uno de los principales problemas causados a raíz de la pandemia que, a tomado presencia en el personal educativo, ha sido la afectación de su salud mental y a la vez el enfrentar nuevas demandas de apoyo socioemocional y de salud mental de los estudiantes y sus familias, situación que ha tomado flote y relevancia a partir de un ambiente desconocido como lo fue el confinamiento y la paralización de las actividades cotidianas. Siendo este panorama causante de daños en el bienestar emocional, psicológico y social de la comunidad educativa, generando síntomas como: estrés, angustia, ansiedad, irritabilidad, hipervigilancia, cuadros depresivos, melancólicos, rechazo, nerviosismo, dificultad de concentración, miedo y resignación (Molina, 2020).

Añadiéndole al presente escenario que, los docentes se han visto involucrados en un cambio drástico el cual ha sido trasladarse de una educación tradicional a la cual estaban acostumbrados a interactuar y llevar acabo sus actividades, a una contraparte totalmente distinta la cual fue la educación virtual. De esta manera han tenido la obligación de requerir de la formación y asesoría de recursos tecnológicos,

metodologías y plataformas de enseñanza y aprendizaje virtual. Además, de interesarse con el desarrollo de competencias para la preparación en contenido pedagógico y a su vez de habilidades socioemocionales para apoyar a los estudiantes y sus familias (UNESCO, 2020a).

Es evidente que la situación de la Unidad Educativa Teodoro Gómez de la Torre está en una época de incertidumbre y nuevas tendencias, donde todo pasa de un extremo a otro constantemente y generando varias incógnitas sin respuesta aun, además de encontrarse en una situación emocionalmente negativa con preocupación, duda y temor a los turbulentos cambios. En donde la prioridad por resguardar la salud y apoyo socioemocional de toda la comunidad educativa no solo es indispensable, sino que también se convierte relevante la preparación en el ámbito pedagógico de los docentes para llevar a cabo una correcta y adecuada enseñanza a través de la virtualidad.

Por ende, es fundamental destacar que las instituciones educativas se adapten a las modificaciones provenientes del entorno global, promoviendo en el personal docente el interés de desarrollar competencias como el liderazgo resiliente que ayuden a adquirir actitudes y aptitudes para asumir los retos que ha generado la crisis (Ramírez et al, 2018).

### **1.3 Objetivos**

#### **Objetivo General**

Determinar el grado del liderazgo resiliente como competencia para afrontar la crisis del COVID-19 en el personal docente de la Unidad Educativa Teodoro Gómez de la Torre.

## **Objetivos Específicos**

1. Describir los atributos desarrollados por el personal docente frente a la crisis actual.
2. Analizar las acciones del personal docente frente a las dimensiones que se presentan durante la crisis del COVID-19.
3. Determinar el nivel de competencia del liderazgo resiliente adquirido por los docentes de la Unidad Educativa Teodoro Gómez de la Torre.

## **Preguntas de investigación**

¿Cuál es el grado del liderazgo resiliente como competencia desarrollado por los docentes para enfrentar la crisis del covid19?

### **1.4 Justificación**

La situación actual de la pandemia del COVID-19 en todo el mundo ha sido un claro indicador de la vulnerabilidad humana, tanto en lo personal como en lo social. Por lo cual, los docentes se han visto involucrados en cambiar hábitos y comportamientos, en las relaciones sociales, en la adaptación al teletrabajo, al uso masivo de las tecnologías e internet para cuestiones personales y laborales. Hoy más que nunca se requieren de líderes resilientes en las instituciones y organizaciones, capaces de adaptarse a las rápidas transformaciones que se están originando y de esta manera sepan actuar espontáneamente con el fin de influir en sus comunidades (Villa, 2020).

El liderazgo resiliente se convierte en el antídoto de las organizaciones contra el COVID-19, para sobreponerse a momentos críticos, adaptarse y salir fortalecido, dispuestos hacer de la adversidad un material para aprender y cambiar, adoptar una postura de superación ante la crisis para que les permita gestionar la continuidad y el logro de objetivos académicos en las instituciones educativas (Villacis, 2020).

La crisis del COVID-19 ha hecho que numerosas personas alrededor del mundo, se interesen por tener competencias que les ayuden a adquirir actitudes y aptitudes para asumir nuevos retos y tener oportunidades favorables. (Ramírez et al., 2018). Dentro de esas personas se encuentran los docentes quienes se convierten en líderes resilientes dentro de sus comunidades educativas y transmiten sus valores positivamente para lograr el éxito colectivo y el buen desempeño organizacional.

De esta manera las competencias del liderazgo resiliente pueden ayudar a las demás personas en adaptarse o recuperarse de cualquier situación, y específicamente estar preparados para su accionar en los escenarios futuros probables, por ello, sus orientaciones deben inspirar a los estudiantes y sus familias, por tanto, un líder resiliente debe ser visionario, con capacidad para reconocer los peligros y los escenarios negativos de las adversidades buscando mejores alternativas para afrontarlas, así como disponer de iniciativa para brindar su apoyo a la comunidad educativa. (Finol & Pino, 2019).

Por ende, la presente investigación es significativa, ya que permitirá aportar información y contenido único sobre la importancia de líderes resilientes durante una pandemia, teniendo la singularidad de que es un contexto bastante inusual y que no ocurre seguido. Además, que se busca determinar el grado del liderazgo resiliente como competencia para afrontar la crisis del COVID-19 en el personal docente de la Unidad Educativa Teodoro Gómez de la Torre.



## **2. Marco teórico**

### **2.1 Revisión de las fuentes de información**

Para la redacción del presente marco teórico fue fundamental una búsqueda minuciosa y concisa de varias fuentes de información, es importante mencionar que no solo se trató de reunir información y acumulación de datos bibliográficos, sino sobre todo de dar tratamiento detenido a toda la información centrada en aspectos relacionados con el tema de investigación, la introducción y los objetivos del presente caso de estudio.

De esta manera se revisó información relevante entre las cuales fueron fuentes primarias es decir la inspección de documentos que proporcionaron datos de primera mano como libros, artículos de revistas, tesis doctorales y paginas institucionales de internet. Y también de fuentes secundarias como artículos de enciclopedias.

### **2.2 Análisis de la información**

Una vez revisado y recopilado todas las fuentes de información mencionadas anteriormente, el análisis de los mismos fue en base al tema de la investigación en el cual se dividió en tres puntos principales. En primera parte varias generalidades del liderazgo entre conceptos, características y tipos. En segunda parte la resiliencia, su concepto, sus pilares principales y factores característicos de la resiliencia. Y por ultima parte la asociación de los puntos antes mencionados, es decir el liderazgo resiliente, su definición, sus competencias, la evaluación de los niveles de competencia y las dimensiones cruciales durante la crisis del COVID-19. De esta manera una vez realizado el análisis de la información se pudo desarrollar el marco teórico integrándolo de manera razonable y congruente.

## **2.3 Desarrollo del marco teórico**

### **2.4 El Liderazgo**

Es la capacidad de una persona con el propósito de influir sobre un grupo de seguidores de modo que muestren disposición al cambio, los líderes necesitan una serie específica de aptitudes que guíen sus acciones. Estas aptitudes se pueden concebir como las herramientas interiores para motivar a los individuos de la institución, dirigir los sistemas y procesos, y guiar a la organización hacia metas comunes que le permitan alcanzar su misión (Concilio Nacional de Minorías, 2015).

“El liderazgo es una disciplina cuyo ejercicio produce deliberadamente una influencia en un grupo determinado con la finalidad de alcanzar un conjunto de metas preestablecidas de carácter beneficioso, útiles para la satisfacción de las necesidades verdaderas del grupo” (Sánchez, Alvero, & Tillán, 1999).

En otras palabras, es la acción en la cual un individuo con características particulares logra influir a un conjunto de personas, ya sean empleados, miembros de una organización o comunidad, con la finalidad de cumplir metas u objetivos establecidos.

### **2.5 Características de un Líder**

Al tener en cuenta que el liderazgo es un conjunto de habilidades y actitudes que posee una persona para dirigir a los demás, lo más importante radica en saber cuáles son esas habilidades o actitudes. Las cuales se presenta en el siguiente cuadro:

**Tabla 1.** Características de un líder

<b>Comportamientos de un líder</b>	<b>Acciones de un líder</b>
------------------------------------	-----------------------------

<b>Sabe adecuar su estilo de dirección</b>	Logra que las personas realicen las cosas porque en realidad quieren y no porque deban.
<b>Sabe escuchar</b>	Escucha sugerencias y no se conforma con mínimos. Es un ser reflexivo y comprensivo y se caracteriza por ser una persona que no se maneja por impulsos. Su objetivo: la excelencia.
<b>Tiene autoconfianza</b>	Separa emociones y mantiene independencia de criterio. Confía en sí mismo y en su equipo de trabajo. Además, de tener claro sus objetivos personales y colectivos.
<b>Sabe ser generoso</b>	La generosidad es una virtud, la cual debe aplicarse sobre todo cuando hay problemas o adversidades, evitando culpar a terceros.
<b>Se preocupa y se ocupa de su gente</b>	Tiene la responsabilidad y la atención tanto en sus necesidades personales como en su crecimiento profesional. Da feed-back continuamente.
<b>Habla en plural</b>	Siempre utiliza el “nosotros” y no se cuelga medallas. Predica con el ejemplo de igualdad y solidaridad

Nota. Elaborado en base de “Liderazgo: Características de un Líder” (p.3), por (Red Summa, 2015).

Desarrollar cualidades de este tipo no es trabajo fácil debido a que el liderazgo se le vincula con la inteligencia emocional y la parte emocional del cerebro humano no

aprende con rapidez. Dominar una nueva habilidad exige un esfuerzo continuo de repetición y práctica. Pese a que en principio pudiera parecer que todo líder nace, en realidad, la mayoría se hace. Ninguna persona nace sabiendo cómo liderar y dirigir un equipo o desarrollar personas, sino que se aprende a cómo hacerlo. Los líderes más sobresalientes se forman según van analizando y adquiriendo las competencias que los vuelven eficaces y a la vez copian comportamientos de sus líderes de referencia. La inteligencia emocional no es innata, sino que se aprende (Red Summa, 2015).

## **2.6 Tipos de Liderazgo**

- **Liderazgo Distribuido**

Es una nueva forma de interpretar el liderazgo escolar, un modelo centrado en las relaciones docente y alumno, más que en las acciones. Enfocado en los procesos sociales que influyen sobre el cambio y la innovación, ofrece la oportunidad a otras personas de la organización a que influyan y desarrollen un liderazgo informal sin temor al fracaso (Weinstein, 2021).

Se trata de un tipo liderazgo que no consiste precisamente de ser promovido por la propia dirección de la organización, sino que, puede estar liderado por cualquier miembro de la comunidad educativa. Defiende la idea de que no existe un solo y único líder, más bien, la responsabilidad del liderazgo debe ser una acción compartida, hecho que repercute positivamente en la mejora de la educación, aprendizaje del alumnado y desarrollo profesional del docente (Olmo, 2017).

El apoyo de todo el equipo es imprescindible para la persona que lidera el grupo de un centro educativo. Por lo que desarrollarlo y lograrlo depende de un conjunto de competencias por parte del líder, como ser emocionalmente inteligente y saber potenciar las capacidades y aptitudes de cada uno de los miembros tanto de manera

individual como de manera colectiva y así ponerlas al servicio de la educación y del proyecto común (UNIR, 2020).

- **Liderazgo Inclusivo y Para la Justicia Social**

Se concibe como la energía que se genera colectivamente cuando los individuos trabajan juntos, comparten iniciativas, responden y construyen sobre ellas con el reto de generar las condiciones y desarrollar aquellas prácticas que hagan posible que todos los alumnos puedan aprender bien, en un contexto socialmente justo y democrático (Jiménez & García, 2017).

Si lo que se busca es lograr la inclusión en las escuelas y sus comunidades, el liderazgo ha de ser consistente con los ideales de la inclusión, para que los actores de las propias comunidades educativas lo perciban y lo practiquen como un proceso basado en la equidad, la participación y el compromiso colectivo, que también está organizado para promover inclusión (Ryan & Fink, 2016).

El liderazgo escolar para la justicia social es un nuevo enfoque teórico práctico que busca conocer y desarrollar un liderazgo en las instituciones educativas, caracterizado por su lucha a favor de la consecución de una sociedad más justa, a través de lograr una educación más justa (Carrasco & González, 2017).

En definitiva el propósito de la educación inclusiva y para la justicia social, debe ser el de eliminar todo indicio de exclusión y discriminación de cualquiera de los miembros que conforman el grupo, ya que la finalidad de este tipo de liderazgo es la unión y compañerismo de todos los individuos (Murillo et al., 2015).

- **Liderazgo Pedagógico**

Es una herramienta fundamental para el desempeño docente. Asociado con el proyecto de mejora de la unidad educativa, brinda las estrategias requeridas para enfrentar las crisis educativas que desafían el hallar respuestas urgentes para nuevos problemas. En perspectiva, los directores de escuela no solo hacen el papel de gerentes sino también son líderes que no deberían perder de vista el objetivo principal: el cual es tener un aprendizaje de mayor calidad (Acevedo, 2020).

Se resalta en un tipo de liderazgo escolar que tiene propósitos académicos tales como establecer objetivos educativos, planificaciones, evaluar a los docentes y promover el desarrollo profesional docente (Gajardo & Ulloa, 2016).

- **Liderazgo Transformacional**

Un líder es capaz de transformar las capacidades individuales y convertirlas en fortalezas colectivas para ponerlas al servicio de la organización y con ello, permitir trascendencia. Este tipo de liderazgo se define como la transferencia e intercambio de ideales y valores entre el líder y los integrantes de la organización. También invita a los individuos del grupo a que abandonen sus intereses propios en beneficio de los objetivos colectivos, lo que implica una transformación implícita. Este tipo de liderazgo propone el desarrollo de los miembros y al mismo tiempo el cumplimiento de los objetivos, convirtiéndose en el instrumento utilizado por el líder de la organización para provocar cambios, nuevas creencias y valores en sus seguidores (Pérez, Jiménez, & Romo, 2017).

Es común que al líder transformacional también se le denomine líder carismático, pues el carisma es característico de este tipo de líderes. Esto queda demostrado en el interés que establece con los equipos de trabajo y en su capacidad para transmitir y desarrollar en ellos los procesos de cambio, en bien de los demás. En ese

sentido, actúa como un entrenador de grupos y equipos que persiguen objetivos afines. Pero, al mismo tiempo, no se trata de un liderazgo que solo el carisma se ve reflejado, sino que también lo caracteriza la empatía, la serenidad, la atención, el entusiasmo y en especial su esencia radica más que nada en el cambio. Y para lograr ese cambio es necesario desarrollar ciertas habilidades y capacidades como: crear vínculos confiables, motivación permanente, estimulación intelectual y crecimiento a largo plazo (EAE, 2021).

## **2.7 La Resiliencia**

Este término tiene origen en las ciencias exactas y surge de la física en relación con la resistencia de los materiales, así como con la capacidad de recuperación de los mismos al ser expuestos a diferentes fuerzas y presiones. Sin embargo, en la actualidad el concepto de resiliencia también se lo utiliza en las ciencias sociales y se caracteriza por la capacidad que tienen las personas para desarrollarse mentalmente fuertes y positivos a pesar de vivir en contextos desfavorables (García, García, López, & Dias, 2016).

Es decir, la resiliencia es la capacidad y suficiencia para superar eventos adversos y ser competente para tener un desarrollo efectivo a pesar de las complicadas circunstancias y de esta manera salir airoso y con una mentalidad positiva (Becona, 2015).

El proceso de adquirir resiliencia es de hecho parte del proceso de la vida, dado que la resiliencia se encuentra en personas normales y comunes. Por lo cual se la entiende como una cualidad humana que surge en situaciones difíciles, ambientes desfavorecidos y épocas adversas de trauma, estrés y rupturas en el proceso de la vida,

sin quedar marcado para siempre y para hacerlo frente con el fin de salir fortalecido (Vera & López, 2014).

De esta manera la resiliencia está comprendida como un resorte moral y se compone como en una competencia de una persona que no se desmoraliza, que no se deja vencer y que se sabe superar cualquier adversidad (Noriega, Angulo, & Angulo, 2015).

## **2.8 Pilares de la Resiliencia**

Los 7 pilares de la resiliencia que denominan aquellos atributos que aparecen con frecuencia en personas consideradas resilientes. De acuerdo a Jiménez (2018) son:

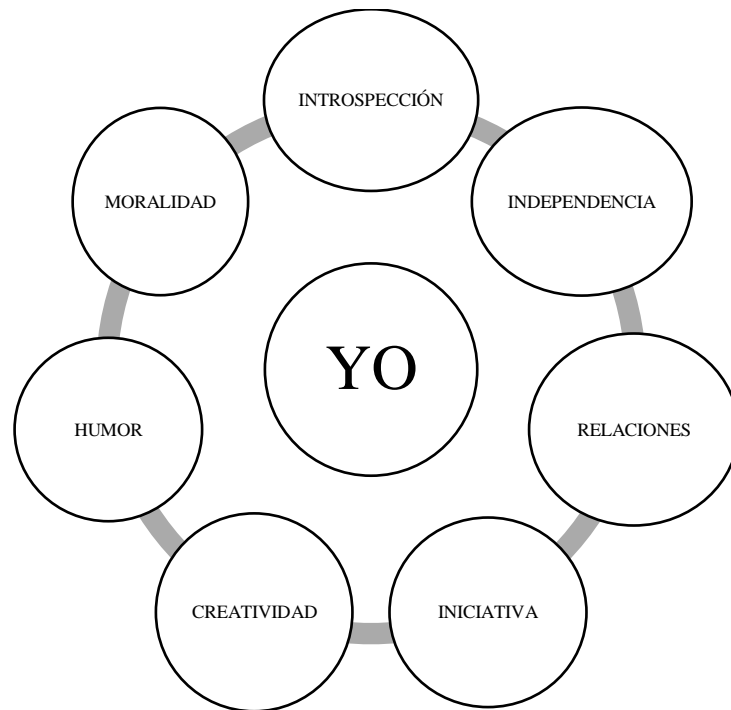
1. Introspección: se refiere a la capacidad de hacerse preguntas profundas y darse respuestas con la mayor honestidad posible. Gracias a esta aptitud, las personas pueden impartir respuestas realistas y sensatas acerca de la situación.
2. Independencia: hace referencia al distanciamiento tanto físico como emocional de los problemas que a uno le puede ocurrir en la vida, con la particularidad de no caer en el aislamiento.
3. Relaciones: tener gratificantes y buenas relaciones con la sociedad en la que se convive. Con la capacidad de establecer lazos cercanos e íntimos.
4. Iniciativa: consiste en ser responsable con los problemas, tener el control y establecer metas con una alta exigencia.
5. Creatividad: usar la imaginación y las diferentes formas de expresarse a través de la comunicación. También consiste en la capacidad de generar nuevas soluciones ante las circunstancias y analizar los propios pensamientos.



6. Humor: encontrar el lado cómico a la tragedia ya que través del humor se pueden suavizar los problemas y tomarlos apaciguadamente.

7. Moralidad: actuar en base a los propios valores, principios y conciencia, con la capacidad de comprometerse con los demás y con uno mismo.

**Gráfico 1.** Mandala de la resiliencia



Nota: La figura representa los pilares de la resiliencia graficado en un mándala. Citado de (Jiménez, 2018)

## **2.9 Factores Interpersonales, Intrapersonales y Sociales Como Características de la Resiliencia**

Esta distribución de factores tiene una percepción sobre los conceptos de la resiliencia como proceso y como constitución de competencias. Describe los variables que intervienen en el proceso de la resiliencia interactuando en los tres niveles: intrapersonal, interpersonal, y social (López, 2015).

### **a) Resiliencia como proceso intrapersonal**

Con respecto a los factores intrapersonales asociados a la resiliencia, existe una amplia variabilidad. A continuación, se describen en el siguiente cuadro:

**Tabla 2.** Factor intrapersonal

<b>Factor intrapersonal</b>	
<b>Autoestima</b>	Entendido como un sentido de auto aceptación y auto respeto, es considerada como un factor relevante y está en relación con otros elementos como el sentirse comprendido, valorado por uno mismo y de personas que animan a seguir adelante (Huaire, 2014).
<b>Autoeficacia y confianza en uno mismo</b>	Significa respetar a los demás, pero también respetarse a uno mismo. Actuar con amor y a la vez con firmeza y seguridad. Y por encima de todo valorarse y creer en sus propias habilidades para afrontar las adversidades (Fernández, 2015).
<b>Autoconocimiento</b>	El conocerse a sí mismo sobre las propias limitaciones, aspiraciones, capacidades y los temores que se tienen. Es un concepto que abarca a la autoestima y la autovaloración (Ambríz, 2020).
<b>Optimismo</b>	Hace referencia a la creencia positiva de que pasaran favorables sucesos y a la habilidad de sacarle lo mejor a las experiencias y a su vez el no tener pensamientos negativos de las cosas (Reche et al., 2018).
<b>Autorregulación</b>	Involucra el monitorear, analizar y evaluar el propio desempeño, guiar las emociones y también aprender de lo que haya salido mal (Alonso, 2019).
<b>Resistencia</b>	Las personas resistentes son comprometidas, tienen un alto sentido de control sobre los hechos y están más conscientes y abiertos a los cambios de la vida, a la vez que saben tomar a las

	experiencias malas y estresantes como un aprendizaje (Vera, 2001).
<b>Creatividad</b>	Capacidad para tomar oportunidades y tener la iniciativa para adaptarse y crear solución a cualquier problema (Fernández, 2020).
<b>Espiritualidad</b>	Algunas personas valoran la fe y se apoyan en la religión como un recurso para comprender y afrontar momentos difíciles (Irurzun, Mezzadra, & Preuss, 2017).

Nota. Elaborado basado en “Factores predictores de procesos resilientes en jóvenes universitarios”, por (López, 2015)

#### b) Resiliencia como proceso interpersonal

El proceso interpersonal hace referencia a la habilidad de establecer correctos vínculos con los demás. Las personas resilientes han desarrollado estas competencias y habilidades que tienen como fin fomentar buenas relaciones y a su vez que sean duraderas, las cuales ayudan a enfrentar los acontecimientos desfavorable y estresantes de la vida (Jiménez, 2018). Las características interpersonales se enmarcan bajo los siguientes conceptos:

**Tabla 3.** Factor interpersonal

<b>Factor interpersonal</b>	
<b>Sociabilidad</b>	Este factor tiene gran influencia en el entorno de la persona resiliente, se le considera como individuos alegres y extrovertidos. Para ellos es fácil hacer nuevos amigos y disfrutan del compartir con los demás.
<b>Expresividad emocional</b>	La capacidad de saber expresar las emociones de manera espontánea y autentica facilita el tener relaciones interpersonales más sólidas y estables. Las personas resilientes tienen la habilidad de ser sensibles

---

al momento de comunicarse y a la hora de poder confiar sus sentimientos con alguien más.

---

**Empatía** El ser empático consiste en comprender las emociones y los pensamientos de la otra persona para de esta manera entenderla completamente. Se considera que la empatía es importante para la convivencia social y una de las cualidades más características de la resiliencia.

---

Nota. Elaborado basado en “Resiliencia en adolescentes y jóvenes del programa de formación y empleo de la fundación FORGE”, por (D. Jiménez, 2018).

### c) Resiliencia como proceso social y comunitario

La resiliencia social demuestra algo inevitable: el cual es que pertenece a la realidad de las relaciones sociales y, por ende, tiene sentido para el ser humano. Por lo cual busca promover procesos que permitan a la persona involucrarse en un ambiente social y así apoyarlo a enfrentar o superar las dificultades, adaptándose al entorno y de esta manera mejorar la calidad de vida (Montero, 2020).

Las investigaciones que se han llevado a cabo sobre resiliencia social y comunitaria en los últimos años se han concentrado en determinar y establecer los factores claves de la comunidad que fomentan y practican la resiliencia. Un alto porcentaje de estudios han destacado la relevancia de factores como la confianza social, la empatía, la reciprocidad, siendo aspectos importantes para la convivencia y participación con la comunidad (Maquina, 2020).

## **2.10 Liderazgo Resiliente**

Es una competencia innata o que se puede desarrollar, para sobreponerse a momentos críticos, adaptarse y salir fortalecido, dispuestos hacer de la adversidad un material para aprender y cambiar, adoptar una postura de superación ante la crisis para

que les permita gestionar la continuidad y el logro de objetivos en la organización (Villacis, 2020).

El líder resiliente, es aquel individuo quien inspira a las personas y las encamina a soportar y tolerar con una actitud positiva los problemas, expresando sinceramente sus propios valores y haciendo que los demás creen en los mismos. La resiliencia surge cuando el líder se adapta a los cambios turbulentos y convierte los aspectos negativos en oportunidades para mejoras, para buscar el cumplimiento de sus objetivos (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2016).

Además, cabe mencionar que los líderes resilientes cuentan con un conjunto de habilidades que les permiten mostrarse positivos, estar seguros y confiados en el éxito, con una voluntad de aplicar estrategias con el fin de dar respuestas efectivas ante los eventos particulares. Desde esta visión se entiende que la práctica de este tipo de liderazgo permite facilitar la aplicación de herramientas para sobreponerse en situaciones de crisis, reaccionando adecuadamente ante las exigencias del entorno (Ferrer & Caridad, 2017).

Entre otras características se denomina como orientador a aquel líder resiliente, señalando que este tipo de líderes son personas inspiradoras, conciliadoras y con alta credibilidad en sus acciones. En su liderazgo no se tiene como objetivo maximizar el éxito y exaltar sus logros, más bien tratan de sacarle provecho y un aprendizaje del fracaso, haciendo realce en lo fundamental que es el no dejar que los obstáculos le paraliquen o le detengan (Fung, 2014).

En virtud de todo lo antes expuesto se puede inferir que este tipo de liderazgo tiene sus bases en la actitud positiva y la capacidad del líder de adaptarse a las

circunstancias críticas que le rodean, creando un equilibrio entre sus habilidades y los desafíos que le puede generar el ambiente.

### **2.11 Liderazgo Resiliente como Competencia**

Dentro de la temática sobre el tipo de competencias cabe preguntar si la resiliencia puede denominarse como una de ellas. Considerando que el concepto de que competencias son aquellas habilidades y conductas apreciables, que son característica de la excelencia y de la diferenciación actitudinal, se encuentra que en algunas doctrinas de competencias se define como la capacidad de recuperación. Por lo cual la resiliencia es aquella capacidad de recuperarse en un rápido tiempo ante fracasos o frustraciones. Ya que la persona con una elevada practicidad de resiliencia tendrá una mayor rapidez de recuperación y seguramente algunos de los atributos de la resiliencia se han utilizado como competencias (Lamas & Murrugarra, 2015).

El ser humano por naturaleza es un ser complejo y para comprender esta complejidad se vuelve necesario de una psicología que no sólo entienda o atienda a los problemas, sino que esté involucrada más allá, facilitando potenciar y permitiendo promover fortalezas de las personas en todos los aspectos de la vida. De esta manera, al encaminar a la gente, potenciando sus competencias, se desarrollarán seres humanos más preparados e integrales, líderes resilientes, con capacidad para mitigar los factores sociales, políticos, ambientales y culturales. (Salanova, Llorens, & Martinez, 2016).

De acuerdo a los referentes teóricos expuestos anteriormente como marco inspirador se proponen atributos del liderazgo resiliente como competencia para afrontar la crisis del COVID-19. Los cuales se destacan en el siguiente cuadro:

**Tabla 4.** Atributos del liderazgo resiliente como competencia

<b>Atributos</b>	<b>Conceptualización</b>
------------------	--------------------------

<b>Seguridad en sí mismo</b>	Sabe reconocer y entender la capacidad que tiene uno mismo, interpretando y comprendiendo su contexto real, exponiendo lo mejor de sí mismo e inspirando confianza a los demás.
<b>Adaptación al cambio</b>	Habilidad para entender e identificar las transformaciones del entorno y del contexto en el que se desenvuelve, con la claridad de los objetivos.
<b>Relacionamiento estratégico</b>	Capacidad de interactuar y generar lazos con la gente de manera estratégica, en donde se involucre el apoyo incondicional en diferentes situaciones.
<b>Iniciativa</b>	Disposición para actuar voluntariamente y capaz de hacer algo sin que alguien lo ordene.
<b>Creatividad</b>	Innovación y creación de estrategias para adaptarse a situaciones del entorno.
<b>Empatía</b>	Capacidad de entender el dolor y sentimiento ajeno, con el fin de comprender a sus seguidores y brindar apoyo y confianza.
<b>Reflexión</b>	Reflexionar y analizar momentos cruciales de adversidad; considerando como se está respondiendo y como se puede responder mejor.
<b>Dimensionar los problemas</b>	Capacidad para medir y reconocer el tipo de problema con el fin de conocer las fortalezas y

	debilidades para buscar alternativas de respuesta frente a los desafíos.
<b>Esperanza</b>	Sentimiento de espera y expectativa que cualquier problema tendrá solución o mejorará.
<b>Servicial</b>	Estar al servicio de la comunidad educativa.
<b>Sociable</b>	Tiene la intención de generar relaciones sociales y construir lazos afectivos con el entorno, a nivel organizacional.
<b>Motivador</b>	Ser comprensivo y flexible, no considerando actitudes conformistas ante los cambios y buscando inspirar con mensajes positivos.

Nota. Elaboración basado en “Liderazgo resiliente como competencia potenciadora del talento humano” (p. 838-839), por (Ramírez et al., 2018) y en “Liderazgo resiliente en directores de educación secundaria en contextos desafiantes: Estudios de casos” (p. 70), por (Olmo, 2017).

El papel que ejerce un líder resiliente es importante en la vida de cada uno de los miembros de su comunidad que logra influir, sobre todo por saber llegar con sus mensajes positivos a los demás y tener su aceptación (Finol & Pino, 2019), por ello se puede decir que el liderazgo resiliente es una competencia centrada en la inspiración y significativa ya que representa una ventaja competitiva al momento de enfrentarse a contextos en crisis (Ramírez et al., 2018).

## **2.12 Evaluación del Nivel de Competencias del Liderazgo Resiliente**

A partir de la situación actual del mundo, en donde se vive una revolución tecnológica en la forma de comunicarse pone al descubierto los efectos de la acción de los seres humanos en la sociedad, las organizaciones educativas han respondido con una revolución similar. Ha sido indiscutible el replantearse y aclarar los objetivos de la educación y de esta manera elaborar nuevas y mejores estrategias con la fin de promover



el desarrollo correcto de las distintas capacidades y competencias de los seres humanos (Mariana Ruiz, 2017).

La evaluación de competencias, en el contexto de un proyecto, tiene una estrecha relación con su enseñanza por lo que ambas deben ser legítimas y el trabajo que se origine para el aprendizaje tendrá como objeto la evaluación en sí mismas. Cuantas más acciones se involucren en contextos educativos reales, el trabajo será más auténtico por lo que es fundamental que los docentes puedan demostrar los conocimientos adquiridos en sus campos laborales. De esta manera, es necesario que se realice evaluaciones de sus competencias en tiempos reales (Araujo, 2017).

La mejor manera para evaluar el desarrollo de las competencias del liderazgo resiliente en docentes. Se lo hace mediante la evaluación del conocimiento, de habilidades, de valores, de actitudes, de saberes, de cualidades y de los atributos personales para enfrentar situaciones en diferentes contextos. En donde se puede identificar su desempeño para responder a las demandas sociales que se lo solicita la profesión y su vida social como integrantes de una comunidad (Canquiz & Maldonado, 2016).

### **2.13 Liderazgo Resiliente y Dimensiones Durante la Crisis del COVID-19**

La actual pandemia de COVID-19, originada por una cepa mutante del denominado coronavirus o SARS-CoV-2, ha provocado en todo el mundo, un golpe severo generando crisis económicas, sociales y de salud, nunca antes vista (Maguiña, Gastelo, & Tequen, 2020). Las organizaciones se encuentran en diferentes etapas y fases para enfrentar el contagio del COVID-19, una enfermedad sumamente infecciosa que se ha propagado rápidamente, en donde sus impactos varían según la región (Rojas, 2020).

La suspensión de las clases presenciales como medida para contener la propagación y contagio del virus tiene alrededor de 165 millones de estudiantes sin acudir a las unidades educativas, desde educación inicial, secundaria y universidad, en 25 países de la región (UNESCO, 2020a).

En el ámbito educativo los esfuerzos de los gobiernos de enfrentar las barreras de la pandemia para garantizar la actividad presencial en los centros educativos y el acompañamiento de los estudiantes durante el confinamiento y emergencia sanitaria se convierte en un reto. La crisis de COVID-19 se presenta en un contexto de desigualdad social, donde cualquier iniciativa con fin de dar continuidad a las trayectorias educativas se convierte en otro reto por las distintas características de los hogares y los estudiantes. Por un lado, es fundamental considerar la oferta de las instituciones en cuestión de la preparación de los sistemas educativos para ofrecer soluciones en educación virtual. Y por el lado de la demanda, es relevante conocer la situación en la que se encuentran los estudiantes y sus familias para que de esta manera las instituciones puedan establecer soluciones a distancia alineadas al contexto de los estudiantes (BID, 2020).

Las nuevas demandas dentro del contexto actual se encuentran en momento de inestabilidad e incertidumbre debido a que el personal docente no cuenta con una formación y una disponibilidad de recursos que puedan cubrir y satisfacer el cumplimiento de la oferta académica. Si bien antes de la pandemia el personal docente en casi toda Latinoamérica contaba con pocos conocimientos sobre la formación en actividades virtuales y peor aún en cómo trabajar con estudiantes en contextos desfavorecidos, hoy se convierte en el desafío por superar (UNESCO, 2018).

En momentos complicados donde nada parece ser verdad y todo parece ser parte de una película, la manera en la que los líderes de las organizaciones puedan asimilar y

reaccionar ante el presente contexto, se convierte en la esperanza de como la organización superara la crisis y saldrá adelante (Muñoz, 2020b).

Durante el contexto de una crisis se desarrollan tres dimensiones temporales: la primera que es de respuesta, donde el líder se pone a cargo de la situación actual y busca la continuidad de la organización; la segunda fase la cual es recuperarse, donde durante el líder aprende y surge con más fuerzas; y por último la dimensión de prosperar, donde el líder analiza y se prepara para dar forma a la nueva normalidad. Los líderes resilientes tienen la responsabilidad de considerar las tres dimensiones a su tiempo y asignar los recursos de manera idónea (Renjen, 2020).

Los líderes resilientes deben guiar y tomar medidas claves durante las tres dimensiones debido a que lo que hagan durante estas fases se definirá el éxito de la organización (Muñoz, 2020a).

- Responder: Identificar las amenazas, los riesgos y los posibles cambios, preparando a la organización y a todos los miembros a responder a la situación.
- Recuperar: Aprender de la dimensión anterior y adaptar las estrategias con el fin de emerger más fuerte.
- Prosperar: Guiar a la organización hacia el éxito a través de la planificación estratégica y la toma de decisiones, incorporando la resiliencia en toda la organización y estableciendo nuevos objetivos a futuro.

En el marco de las tres dimensiones, los líderes resilientes pueden tomar decisiones y medidas adecuadas con el propósito de mitigar su impacto y ayudar a salir airoso durante la crisis actual. Con un enfoque idóneo, esta catástrofe puede convertirse en una oportunidad para avanzar y generar un impacto social efectivo (Renjen, 2020).

### **3. Recopilación de información**

#### **3.1 Tipo de investigación**

Para determinar el grado del liderazgo resiliente como competencia para afrontar la crisis del COVID-19 en el personal docente de la Unidad Educativa Teodoro Gómez de la Torre se efectuó un enfoque mixto, de carácter cuantitativo en cuanto al conteo y análisis estadístico de datos y de carácter cualitativo puesto que se recopiló y analizó información de atributos y acciones. Con un alcance de tipo descriptivo ya que se buscó describir los atributos desarrollados, además que se analizó el accionar de los docentes frente a las dimensiones de la crisis y a la vez se determinó el nivel de competencias adquiridas por los docentes de la institución educativa. Con respecto al diseño del estudio es no experimental transversal, considerando que la investigación es de tipo descriptivo y que se hará la recolección de datos en un único momento.

#### **3.2 Metodología de la investigación**

La metodología desarrollada en la presente investigación, tuvo como finalidad cumplir con los objetivos planteados y, además, con el propósito de dar respuesta a la pregunta de investigación. El método y enfoque metodológico utilizado fue de carácter mixto, el cual se detalla en el tipo de investigación mencionado anteriormente.

Para establecer la población objetivo de la investigación, se consideró a todo el personal docente de la unidad educativa, sin embargo, el total de docentes sobrepasó los 100 miembros y por consecuencia se recurrió al cálculo de una muestra, dando como resultado 88 docentes a encuestar. Por lo cual se procedió a la aplicación y levantamiento de la información al número de docentes considerados en el cálculo.

De acuerdo a la información obtenida, los datos levantados fueron tabulados con el programa Excel. En donde los datos cualitativos fueron procesados e interpretados

utilizando la técnica de análisis descriptivo y de esta manera darle cumplimiento al objetivo 1 y 2 de la investigación. Por otra parte, los datos cuantitativos fueron analizados respectivamente, mediante la escala de Likert la cual facilitó la determinación del nivel de competencias del liderazgo resiliente adquiridas por los docentes y a la vez permitió darle cumplimiento al objetivo 3.

### **3.3 Técnica e instrumento de investigación**

La técnica utilizada para el levantamiento de la información fue mediante la aplicación de una encuesta en línea la cual contenía 30 preguntas. El instrumento de investigación se desarrolló en base al marco teórico con el fin de cumplir con los objetivos establecidos en el capítulo I.

La encuesta se dividió en 3 partes, la primera parte se enfocó en información general de los encuestados es decir la edad y el género. La segunda parte estuvo enfocada en la evaluación del nivel de competencia del liderazgo resiliente desarrollado por los docentes, en donde se evaluó dos dimensiones con la finalidad de cumplir los objetivos 1 y 3 de la investigación. La dimensión intrapersonal estuvo compuesta por los indicadores de: seguridad en sí mismo, adaptación al cambio, esperanza, iniciativa, creatividad, dimensionar los problemas y reflexión (preguntas 1 a la 7). Y, por otro lado, la dimensión interpersonal compuesta por los indicadores de: motivador, relacionamiento estratégico, servicial, sociable y empatía (preguntas 8 a la 12). Para evaluar las dos dimensiones se utilizó la escala de Likert en donde la puntuación se estableció de la siguiente manera: Nunca (1), Casi nunca (2), A veces (3), Casi siempre (4), Siempre (5). Concluyendo con la segunda parte se planteó un cuadro de calificación en donde los encuestados podían conocer el puntaje obtenido sumando los puntos de las 12 preguntas, el cual se abarco de la siguiente manera:

**Tabla 5.** Puntaje de la escala de Likert

<b>NIVEL</b>	<b>TOTAL</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>Bajo</b>	12-24	Usted necesita mejorar en la mayoría de las áreas de competencia del liderazgo resiliente
<b>Medio</b>	25-47	Usted puede necesitar mejorar en algunas áreas de competencia del liderazgo resiliente
<b>Alto</b>	48-60	¡Usted es un líder resiliente! Trabaje duro para mantener todas sus competencias del liderazgo resiliente

Nota: Elaborado basado en el “Test de valoración de competencias de liderazgo” por (Barrantes, 2011).

La tercera y última parte se basó en el accionar del personal docente frente a la crisis del COVID-19, en donde se evaluó 3 dimensiones con el fin de cumplir con el objetivo 2 de la investigación. La primera dimensión se basó en la respuesta del personal docente al inicio de la pandemia del COVID-19 (preguntas 13 a la 19), la segunda dimensión en la recuperación durante el primer año de pandemia (preguntas 20 a la 24) y la tercera dimensión en como prosperaron los docentes en el escenario actual de la pandemia (preguntas 25 a la 30).

En el proceso de validación de la herramienta de investigación, la encuesta con las 30 preguntas propuestas no tuvo ninguna modificación.

### **3.4 Área o unidad de estudio**

El caso de investigación tuvo como unidad de estudio el personal docente de la Unidad Educativa Teodoro Gómez de la Torre. De acuerdo a los datos informativos proporcionados por la institución, el número de docentes es de 64 hombres y de 50 mujeres con un total de 114 docentes de acuerdo a la nómina proporcionada por la institución. Entre los cuales se detallan de la siguiente manera a continuación:

**Tabla 6.** Clasificación de la nómina del personal docente

<b>Nómina de personal</b>	<b># Hombres</b>	<b># Mujeres</b>
Docentes primaria	18	24
Docentes secundaria	31	18

Docentes complementarios	15	8
<b>TOTAL</b>	<b>64</b>	<b>50</b>

Nota: Elaborado basado en la información proporcionada por la unidad educativa.

Por lo cual para la obtención de la muestra se utilizó un muestro de aleatorio simple ya que, todos los docentes de la institución pueden formar parte de la muestra de la investigación.

De esta manera se procedió a emplear la fórmula de la muestra obteniendo como resultado la cantidad de 88,08 con una aproximación a 88 docentes a encuestar.

$$n = \frac{N \cdot z^2 \cdot d^2}{(N - 1)E^2 + z^2 \cdot d^2}$$

$$n = \frac{114 \cdot (1,96)^2 \cdot (0,5)^2}{(114 - 1)0,05^2 + (1,96)^2 \cdot (0,5)^2}$$

$$n = 88,08$$

## **4. Desarrollo del caso**

### **4.1 Obtención de resultados**

Una vez levantada la información a través de la herramienta digital de Microsoft Forms que tiene la función de desarrollar encuestas, se procedió a analizar los resultados obtenidos. Durante la investigación se aplicaron un total de 88 encuestas a los docentes de la Unidad Educativa Teodoro Gómez de la Torre.

Los resultados más representativos para la investigación se encuentran dividido en tres partes, la primera consta de 12 preguntas en base a la escala de Likert relacionadas a la descripción de los atributos desarrollados por los docentes para enfrentar la crisis del COVID-19. La segunda parte aborda el análisis de 18 preguntas cerradas de SI o NO, relacionadas a las acciones del personal docente frente a la crisis durante las dimensiones temporales de responder, recuperar y prosperar. La tercera parte se basa en las mismas 12 preguntas mencionadas anteriormente, sin embargo, relacionadas a la determinación del nivel de competencia del liderazgo resiliente desarrollado por el personal docente de la institución.

### **4.2 Análisis y discusión de resultados**

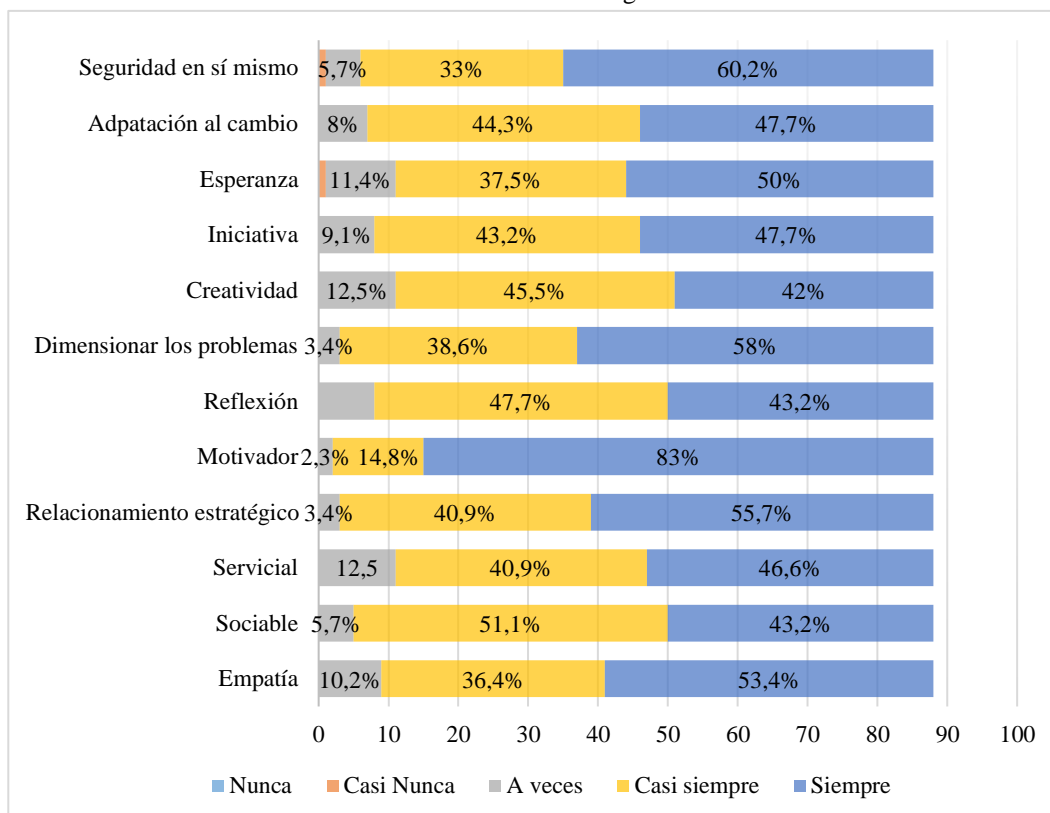
La presente investigación y para sustento de la misma se encuentra dividida en tres partes:

- Atributos desarrollados por el personal docente de la institución.

Se definen a las personas resilientes como las que, a pesar de encontrarse en una situación de adversidad, tienen la capacidad de desarrollar atributos para sobreponerse a la adversidad, crecer y desarrollarse adecuadamente, llegando a madurar como personas líderes y competentes (Noriega et al., 2015).



**Gráfico 2.** Atributos del liderazgo resiliente



La información suministrada en el gráfico 2, permite describir los atributos desarrollados por el personal docente de la unidad educativa, al verificar el indicador seguridad en sí mismo la población encuestada manifestó con un 33% que casi siempre y 60,2% que siempre, reconocen y confían en sus habilidades y capacidades para afrontar situaciones de adversidad. Los resultados antes expuestos coinciden con la teoría de (Salanova et al., 2016) donde se exalta un líder integral, capaz de creer en sí mismo y en los demás, mejorando sus competencias, capaces de crear, proponer y aplicar estrategias para poseer resultados favorables sin alterar los procesos de la organización.

De la misma manera en el indicador adaptación al cambio, reportando con un 44,3% y 47,7% los encuestados manifestaron que casi siempre y siempre respectivamente, se identifican y entienden las transformaciones dinámicas del entorno. Esta competencia en el contexto educativo aporta versatilidad de comportamiento y la

habilidad para modificar la propia conducta con el fin de alcanzar objetivos o solucionar problemas (Lopez, 2018).

En cuanto al indicador de esperanza, los docentes expresaron con un 37,5% que casi siempre y 50% que siempre, a pesar de las dificultades, mantienen una actitud que proporciona fuerza e impulsa a buscar la mejora de la situación, es decir, de acuerdo a (Morales, 2021), pese a lo difícil de las circunstancias que la pandemia ha provocado, mantener la esperanza, el optimismo y tener la suficiente capacidad de resiliencia ante las circunstancias se convierte en una competencia clave en tiempos de pandemia.

A partir del indicador de iniciativa, un 47,7% de la población encuestada manifestó que siempre tiene la disposición para actuar y es capaz para hacer actividades sin que le ordenen, según (Trujillo, López, & Lorenzo, 2011), la iniciativa es una cualidad y una de sus características particulares es que esta nace de cada persona, es decir, no hay ningún factor externo que lo impulse para tomar la decisión de hacer algo por voluntad propia.

El indicador de creatividad es uno de los atributos en donde los docentes con un 45,4% de casi siempre superan al valor de siempre que es del 42%, aunque no existe una gran diferencia, estos valores demuestran que constantemente durante la pandemia han desarrollado soluciones innovadoras creando estrategias para adaptarse a las situaciones del entorno. Al respecto la (UNESCO, 2020b) argumenta que esta crisis ha generado una situación inédita, que ha puesto de relieve el liderazgo, la creatividad y la capacidad innovadora de los docentes y de esta manera los mismos se han planteado retos a crear nuevos entornos de aprendizaje para sus alumnos, con miras a garantizar la continuidad pedagógica.

Con lo que respecta al indicador de dimensionar los problemas con un 58%, los docentes demostraron que siempre conocen sus fortalezas para buscar nuevas vías de actuación frente a los desafíos presentados por la pandemia. Es decir, saber identificar, describir y reconocer la magnitud del problema en sí para tener la capacidad de superar las dificultades de manera provechosa (GTRE, 2019).

Considerando el indicador de reflexión, el 47,7% de los individuos informantes, manifestaron que casi siempre reflexionan en momentos de adversidad y mentalizan como están respondiendo y como pueden responder mejor a la situación. Por ello, la función principal como docentes en tiempos de crisis, es encaminar a los estudiantes para que construyan significado y sentido de sus vidas, sepan definir sus proyectos de vida y con conciencia crítica sepan tomar decisiones correctas acerca de lo que está sucediendo en el mundo actual (Pluma, 2020).

Tomando en cuenta el indicador de motivación, este atributo es el más positivo y representa un alto valor en comparación con los demás, con un 83% el personal manifestó que siempre motivan e incentivan a sus estudiantes a crecer y a lograr la excelencia en sus actividades. La motivación académica juega un papel importante ya que esta incluye la apreciación de los estudiantes respecto a su interés y disposición al aprendizaje, sus expectativas académicas y sus actitudes frente a las dificultades y posibles frustraciones en el estudio, por lo cual los docentes se convierten en los personajes principales para que los estudiantes se sientan apoyados, encuentren el interés y ganas para cumplir sus objetivos académicos y no decaer durante la pandemia (Rivas & Aviles, 2020).

Por otra parte, abordando el indicador de relacionamiento estratégico, la población en cuestión demostró con un 55,7% que siempre son capaces de interactuar

con sus estudiantes de manera que existe un apoyo incondicional para solventar situaciones en contextos críticos o positivos. Al respecto (Cardemil, Maureira, & Zuleta, 2012) se refieren que el relacionamiento como competencia busca el vínculo, relación o nexo con los estudiantes, a fin de conseguir una interacción participativa donde exista confianza para que los estudiantes puedan expresarse libremente y encuentren al docente como un actor de apoyo.

En cuanto al indicador servicial el 46,6% expresaron que siempre son serviciales y brindan asistencia en su comunidad educativa es decir tienen la voluntad de ayudar a los estudiantes y compañeros docentes cuando más lo necesitan. Si realmente se quiere servir a los demás y formar parte activa de la comunidad, es importante cambiar de actitud y no quedarse a la espera de lo que pase, de esta manera el ayudar y ser servicial son los valores y competencias que se pueden poner en práctica para apoyar a cada miembro de la sociedad actual (Castillo, 2016).

De igual manera el indicador sociable comprende que el 51,1% de los encuestados manifiestan que casi siempre promueven relaciones sociales y construyen lazos afectivos con el entorno a nivel institucional. El desempeño de cualquier rol profesional o académico se basa en crear relaciones eficaces y satisfactorias con la comunidad, por lo cual para una buena competencia de relaciones sociales es necesaria una buena comunicación interpersonal y en el contexto actual de pandemia el establecer lazos influyen a que los individuos se sientan apoyados (Flores, Garcia, Calsina, & Yapuchura, 2016).

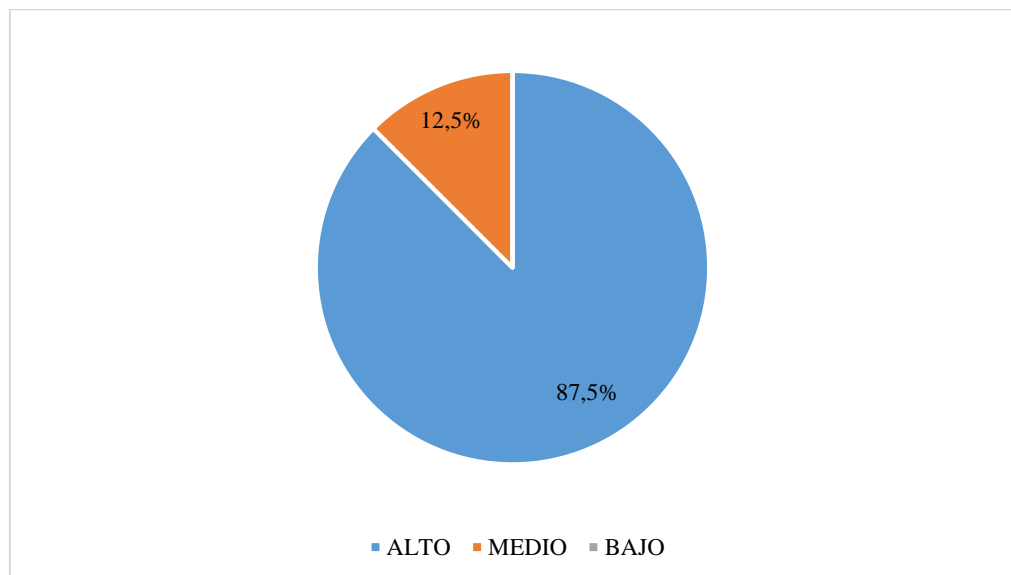
Finalmente, en el indicador de empatía el 53,4% de los docentes demostraron que siempre se ponen en los zapatos de los demás y son empáticos con su comunidad educativa. De acuerdo a (UNIVERSIA, 2017) la empatía permite comprender y

entender a las personas, cómo se sienten ante determinadas situaciones. La empatía de los docentes es un factor clave del éxito de los estudiantes ya que esta genera no solo un buen ambiente entre la comunidad educativa, sino que motiva a los alumnos y les permite desarrollar sus capacidades de manera eficiente y óptima.

- Nivel de competencia del liderazgo resiliente adquirido por los docentes.

El liderazgo resiliente propicia atributos que diferencian a los seres humanos, por lo tanto, personas con esta competencia originan nuevas maneras de entender las situaciones, emociones y contextos. Surgiendo docentes capaces de recuperarse ante frustraciones o fracasos ocasionados por la pandemia y de esta manera saber transformar lo negativo en oportunidades para tomar actitudes positivas y motivarse a influir efectivamente en su comunidad educativa (Ramírez et al., 2018).

**Gráfico 3.** Nivel de competencia del liderazgo resiliente adquirido por los docentes

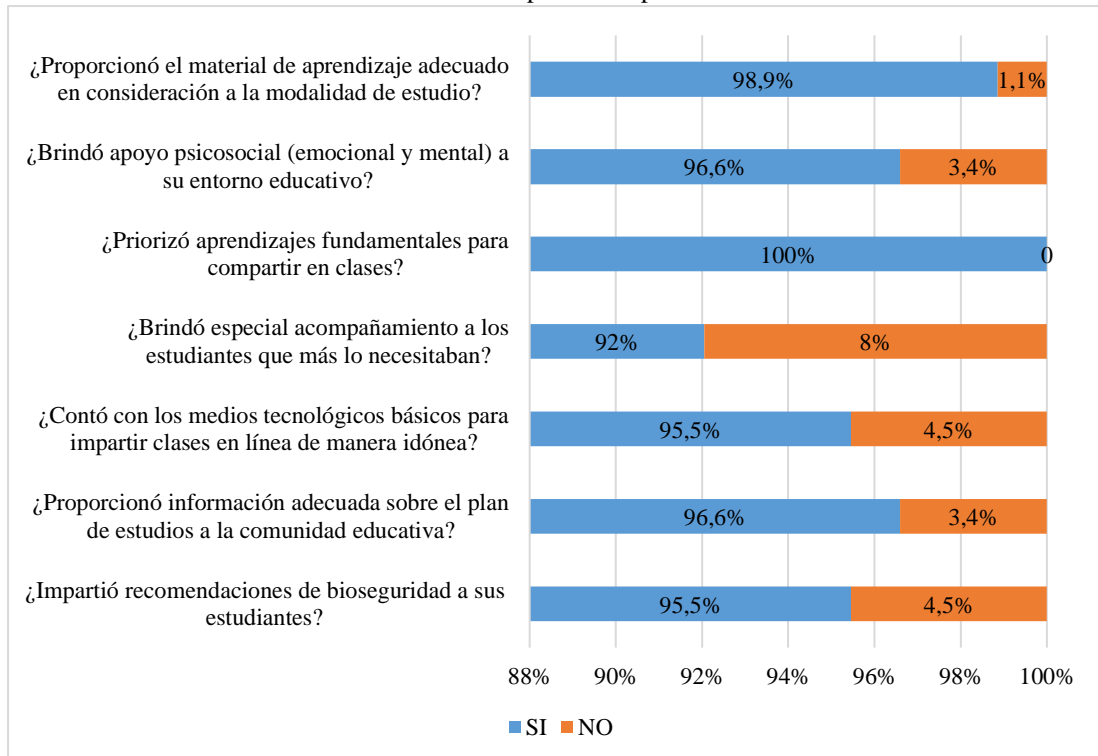


Con respecto al nivel de competencia del liderazgo resiliente adquirido por los docentes de la Unidad Educativa del Teodoro Gómez de la Torre para afrontar la crisis del COVID-19, se puede observar en el Gráfico 3, que el 87,5% de los docentes cuentan con un nivel de competencia alto es decir son líderes resilientes que se caracterizan por tener atributos como: seguridad en sí mismos, adaptación al cambio, esperanza,

iniciativa, creatividad, dimensionan los problemas, reflexivos, motivadores, relacionamiento estratégico, serviciales, sociables y empáticos. Mientras que el 12,5% de los docentes cuentan con un nivel medio es decir que pueden necesitar mejorar en algunas áreas de competencia del liderazgo resiliente.

- Acciones del personal docente frente a las dimensiones de la crisis del COVID-19.

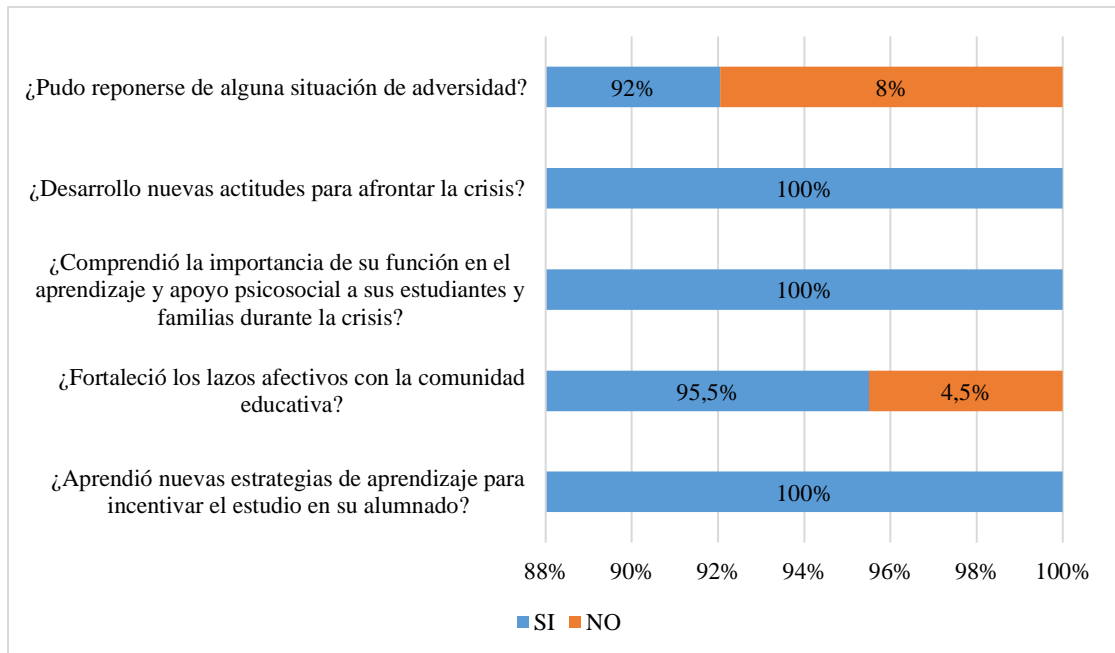
**Gráfico 4.** Acciones de respuesta del personal docente



En cuanto a las acciones de respuesta del personal docente frente a la crisis, se puede observar en el Gráfico 4, que existe una eficiente reacción por parte de los educadores frente a la pandemia, demostrando que con un promedio general base del 96,4% de la población encuestada, han sabido proporcionar la información adecuada sobre el plan de estudios, facilitando el material de aprendizaje idóneo en consideración a la modalidad en línea y priorizando las enseñanzas fundamentales que iban a ser compartidas en clase. De la misma manera, han brindado apoyo psicosocial (emocional y mental) a su entorno educativo, ofreciendo especial apoyo a aquellos estudiantes que más lo necesitaban y tal vez se encontraban en momentos adversos provocados por la

pandemia. Poner el apoyo socioemocional en el centro de la respuesta educativa brinda la oportunidad para la transformación y el desarrollo académico más integral y humanista garantizando una educación eficiente (UNESCO, 2020a). Además, velando por el bienestar de su alumnado y sus familias impartieron recomendaciones de bioseguridad para tomar las debidas precauciones y hacerle frente al COVID-19.

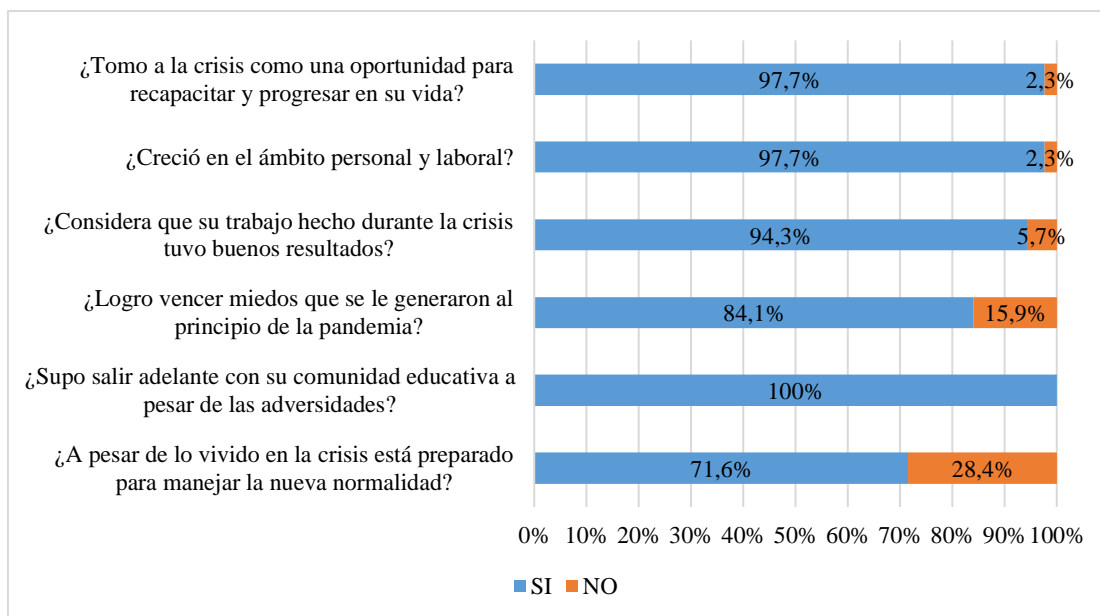
**Gráfico 5.** Acciones de recuperación del personal docente



Durante las acciones del personal docente presentadas en el Gráfico 5, es importante mencionar que durante la dimensión de recuperación se tomó en cuenta las acciones llevadas a cabo durante el primer año de pandemia del COVID-19. De esta manera se puede observar que el 100% de los docentes aprendieron nuevas estrategias de aprendizaje para incentivar el estudio en su alumnado, es decir buscaron nuevas metodologías, herramientas didácticas y se instruyeron o capacitaron para que la modalidad en línea sea activa y participativa con el fin de que los estudiantes aprendan la materia. Así mismo los docentes comprendieron que su papel durante la crisis fue de vital importancia en función del aprendizaje y apoyo psicosocial a sus estudiantes y familias. Destacando además que el 100% de los docentes desarrollaron nuevas actitudes para afrontar la crisis.

Por otra parte, solamente el 8% de los docentes no pudieron reponerse de alguna situación de adversidad, es decir, a situaciones como la pérdida de un familiar o ser cercano, momentos graves presentado por alguna enfermedad o consecuencias del COVID-19 y un sinnúmero de circunstancias que les pudieron haber dejado secuelas en su salud física y mental.

**Gráfico 6.** Acciones de prosperar del personal docente



La información proporcionada en el Gráfico 6, facilita analizar las acciones de prosperar del personal docente, en donde existen datos muy representativos y llamativos en comparación a los datos de los gráficos 4 y 5. En donde el 97,7% de los docentes tomaron a la crisis como una oportunidad para recapacitar y progresar en su vida, además ocuparon a la pandemia para crecer en el ámbito personal como en lo laboral demostrando su nivel de resiliencia para tomar las adversidades y convertirlas en fortalezas. Y añadiendo un dato positivo, el 100% de los maestros supieron salir adelante con su comunidad educativa ante las diversas situaciones desfavorables.

La contraparte del análisis de estas acciones es que el 15,9% de los docentes no lograron vencer miedos que se les generaron a causa de la pandemia, representando desafíos particulares y miedos relacionados como a lidiar con el estrés, a la ansiedad



social, situaciones depresivas y miedo al contagio (Valero, Vélez, Duran, & Torres, 2020). Incorporando un dato ligado al anterior es que el 28,4% de los docentes, representando el dato con más respuestas negativas en referencia a todas las acciones de las tres dimensiones es que el personal de la institución no está preparado para manejar la nueva normalidad, es decir, no están dispuestos al regreso de las clases presenciales. Concordando con (Michelle Ruiz, 2021) que menciona que son muchos maestros que solicitan que la decisión del retorno a clases presenciales quede sin efecto, por lo que se cree que Ecuador no está totalmente listo para regresar a las aulas debido a distintas inconsistencias en cuanto a la coordinación de las autoridades del Ministerio de Educación.

## **Conclusiones**

El objetivo de la investigación fue determinar el grado del liderazgo resiliente como competencia para afrontar la crisis del COVID-19 en el personal docente de la Unidad Educativa Teodoro Gómez de la Torre. Describiendo los atributos desarrollados por los docentes para afrontar la pandemia, analizando las acciones tomadas durante las tres dimensiones que existen durante una crisis y determinando el nivel de competencia del liderazgo resiliente adquirido por el personal de la unidad de estudio.

En referencia a los atributos del liderazgo resiliente, se describió a varios desarrollados por los docentes para enfrentar la crisis provocada por la pandemia del COVID-19, entre los cuales el atributo de motivación fue el más representativo y se pronuncia como una fortaleza del personal de la institución significando que los docentes se interesaron e impulsaron a sus estudiantes al logro de los objetivos académicos además encaminándolos a que al final del túnel hay una luz de esperanza y que la crisis en algún momento terminara. De esta manera siendo los docentes esos actores claves no solo del aprendizaje, sino que también en personajes más humanistas con el propósito de brindar fe y ánimo a la comunidad estudiantil.

Si bien, la motivación es un atributo que destaca, cabe mencionar que para reconocer un liderazgo resiliente, esta competencia se puede identificar por estar acompañado de un conjunto de atributos de los cuales se describen en la presente investigación y así siendo estos los que caracterizan y complementan a aquellas personas denominadas líderes resilientes. Demostrando con un alto porcentaje que el personal de la unidad educativa ha desarrollado esta competencia.

En relación al accionar docente en la pandemia, se analizó que durante la dimensión de respuesta los maestros supieron gestionar la situación y tomaron decisiones correctas en

lo que respecta a buscar metodologías de aprendizaje en línea para impartir en las clases y también fueron un factor clave de apoyo psicosocial. Añadiendo a las apropiadas acciones tomadas por los docentes es que se interesaron y preocuparon por la salud de sus estudiantes y familias sabiendo dar recomendaciones de bioseguridad adecuadas.

En lo que concierne a la dimensión de recuperación, los docentes a pesar de las adversidades, obstáculos y contextos desfavorables, reflexionaron y comprendieron su importancia en su institución educativa desarrollando nuevas estrategias de aprendizaje y nuevas actitudes que les permitió sobreponerse ante cualquier problema. Y finalmente durante la última dimensión de prosperar, se analizó que durante esta etapa se encontraron varias acciones que destacan en donde los docentes tomaron a la crisis como una oportunidad de crecer en lo personal, laboral y progresar de manera conjunta con su comunidad estudiantil, con el fin de obtener buenos resultados académicos. Si bien durante las anteriores dos dimensiones existió datos positivos en esta dimensión se evidencio que hubo docentes que no pudieron superar miedos generados a partir de la crisis provocando así que exista temor de volver a las aulas y manejar la nueva normalidad.

En cuanto al nivel de competencia, se determinó que los docentes de la unidad educativa tienen un nivel alto de liderazgo resiliente y son competentes para afrontar la crisis actual, además que son individuos relevantes para gestionar la continuidad y el logro de los objetivos académicos sobreponiéndose a momentos críticos, dispuestos hacer de la adversidad una situación para aprender y adoptar una postura de superación.

## **Recomendaciones**

Los docentes de la Unidad Educativa Teodoro Gómez de la Torre son un pilar fundamental para el aprendizaje y para encaminar con buenas actitudes y aptitudes aquellos estudiantes que son el futuro del país, con el fin de que en el mañana se cosechen éxitos. Para el cumplimiento de aquellos objetivos y metas se recomienda que los docentes que han desarrollado atributos durante esta pandemia o quizás ya eran virtudes innatas que las venían trabajando desde antes, mantengan aquellas buenas cualidades que los caracteriza porque son las cuales definen y marcan la diferencia en esta sociedad tan cambiante y dejan huella a toda una comunidad estudiantil.

En lo que respecta al accionar docente durante la pandemia, de acuerdo a la información levantada y analizar tantos aspectos positivos no deja más que buenas expectativas y se recomienda a los docentes que sigan representando a la institución y dejando una buena imagen no solo a nivel individual, sino que a nivel organizacional. Ya que durante una situación tan grave como fue la pandemia del COVID-19, el saber tomar las mejores y correctas decisiones en beneficio de toda la organización con el propósito de cumplir los objetivos académicos es competencia de docentes preparados y comprometidos con la unidad educativa.

Queda claro que la competencia del liderazgo resiliente fue una habilidad que caracterizo a los docentes durante esta crisis para poder afrontarla y que gran parte de los maestros en cuestión tienen un nivel alto para tener la capacidad de convertir algo desfavorable en una oportunidad para fortalecerse a sí mismo y a los miembros de la unidad educativa. Sin embargo, a aquel pequeño porcentaje de docentes con nivel medio de competencia se recomienda a que trabajen en mejorar algunas áreas, con la visión de ser personas más aptas y más preparadas para el cumplimiento correcto de sus funciones en la institución.

## **Bibliografía**

- Acevedo, A. (2020). *Liderazgo pedagógico : Pensar y construir una mejor educación*.
- Alonso, A. (2019). *Formas de mejorar la resiliencia en los niños*. Retrieved from <https://www.psyciencia.com/formas-de-mejorar-la-resiliencia-en-los-ninos/>
- Ambríz, M. (2020). Autoconocimiento. *Dirección General de Servicios Educativos*, 4.
- Araujo, D. (2017). *Las prácticas de evaluación de competencias a partir de proyectos : un análisis de casos en la escuela primaria mexicana*. 38–40.
- Argandoña, M., & et al. (2020). *La educación en tiempo de pandemia. Un reto Psicopedagógico para el docente Education in a pandemic time. A Psychopedagogical challenge for the teacher Educação em tempos de pandemia. Um desafio psicopedagógico para o professor*. 5(07), 819–848.  
<https://doi.org/10.23857/pc.v5i7.1553>
- Barrantes, M. (2011). Test de valoración de competencias de liderazgo. Retrieved from [https://www.academia.edu/27419495/Test\\_de\\_valoración\\_de\\_competencias\\_comportamentales\\_y\\_actitudinales\\_de\\_liderazgo](https://www.academia.edu/27419495/Test_de_valoración_de_competencias_comportamentales_y_actitudinales_de_liderazgo)
- Becona, E. (2015). *Resiliencia: Definición, características y utilidad del concepto*. 11(September 2006). <https://doi.org/10.5944/rppc.vol.11.num.3.2006.4024>
- BID. (2020). *La educación en tiempos del coronavirus: Los sistemas educativos de América Latina y el Caribe ante COVID-19*.
- Canquiz, L., & Maldonado, M. (2016). Evaluación de competencias docentes en el desarrollo de la práctica pedagógica. *Omnia*, 22, 37–49.
- Cardemil, C., Maureira, F., & Zuleta, J. (2012). *Resiliencia y eficacia escolar*. 1–15.
- Carrasco, A., & González, P. (2017). *Liderazgo para la inclusión y para la justicia social : El*

- desafío del liderazgo directivo ante la implementación. 63–74.*
- Castillo, J. (2016). *Docente inclusivo , aula inclusiva . 264–275.*
- CEPAL. (2020). *COVID-19 América Latina y el Caribe ante la pandemia del COVID-19. 1–15.*
- Concilio Nacional de Minorías. (2015). *Desarrollo de Liderazgo.*
- EAE. (2021). *¿Que es el liderazgo transformacional y como desarrollarlo dentro de tu empresa? 1–10.*
- Fernández, J. (2020). *Resiliencia y creatividad : factores predictores del éxito profesional en una muestra multisectorial de población activa.*
- Fernández, M. (2015). *Los 7 pasos para aumentar tu confianza www.re-inventate.com.*
- Ferrer, S., & Caridad, E. (2017). *Liderazgo resiliente y calidad de vida desde la orientación : una revisión analítica. 85–94.*
- Finol, A., & Pino, M. (2019). *Liderazgo resiliente ante escenarios prospectivos. 06, 28–39.*
- Flores, E., Garcia, M., Calsina, W., & Yapuchura, A. (2016). *Las habilidades sociales y la comunicación interpersonal de los estudiantes de la Universidad Nacional del Altiplano.*
- Fung, M. (2014). *El liderazgo visto desde la perspectiva de un Orientador.* Retrieved from <https://issuu.com/revistaconexionesmep/docs/2revistaconexiones2014.pdf>
- Gajardo, J., & Ulloa, J. (2016). *Liderazgo Pedagógico , Conceptos y Tensiones.*
- García, J., García, A., López, C., & Dias, P. (2016). *RELACIÓN CON LA SALUD THEORETICAL CONCEPTUALIZATION OF PSYCHOLOGICAL RESILIENCE.*
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2016). *Primal Leadership : The Hidden Driver of Great Performance by.* (December 2013).

- GTRE. (2019). *Aprende a reconocer cuándo un problema es verdaderamente importante*. Retrieved from <https://www.hola.com/estar-bien/20191211155460/aprender-valorar-dimension-problemas-gt/>
- Huaire, E. (2014). *Prevalencia de resiliencia y autoestima sobre el rendimiento escolar en estudiantes de instituciones educativas de Ate Vitarte, Lima*. 4, 202–209.
- Irurzun, J. I., Mezzadra, J., & Preuss, M. (2017). *Resiliencia y Espiritualidad. Aportes para su estudio desde una perspectiva psicológica*. (October). <https://doi.org/10.32351/rca.v2.2.34>
- Jiménez, A., & García, M. (2017). *Liderazgo inclusivo : pieza clave para crear*. 201–208.
- Jiménez, D. (2018). *Resiliencia en adolescentes y jóvenes del programa de formación y empleo de la fundación FORGE*. Universidad Nacional Federico Villareal.
- Lamas, H., & Murrugarra, A. (2015). *Resiliencia o la capacidad*. 93–99.
- López, A. (2015). *Factores predictores de procesos resilientes en jóvenes universitarios*. 78–79.
- Lopez, J. (2018). *La adaptación al cambio, un indicador del liderazgo profesional*. Retrieved from <https://corporateyachting.es/es/la-adaptacion-al-cambio-un-indicador-de-liderazgo-profesional/>
- Maguiña, C., Gastelo, R., & Tequen, A. (2020). *El nuevo Coronavirus y la pandemia del COVID-19*. 125–131.
- Maquina, R. (2020). *Estilos educativos parentales y resiliencia en adolescentes de la Institución Educativa Pública “Colegio Mayor Secundario Presidente del Perú.”* (August 2017). <https://doi.org/10.32654/CONCIENCIAEPG.2-2.1>

- Mendoza, N. (2020). *Resiliente en la Universidad Pedagógica Experimental*. 6–27.
- Molina, J. (2020). *Trabajo y salud mental en tiempos de pandemia*.
- Montero, J. (2020). *Resiliencia como fenómeno social y proceso en un contexto de desastre : Horizonte teórico desde Kant y Simmel*. 105–118.
- Morales, O. (2021). COVID-19: Mantener la esperanza es clave en tiempos de pandemia. Retrieved from <https://www.esan.edu.pe/conexion/bloggers/intercultural-management/2021/03/covid-19-mantener-la-esperanza-es-clave-en-tiempos-de-pandemia/>
- Muñoz, L. (2020a). *Desarrollando líderes resilientes para guiar a las organizaciones en tiempos difíciles*. 1–3.
- Muñoz, L. (2020b). *Liderazgo resiliente en tiempos de crisis*. 1–6.
- Murillo, J., Krichesky, G., Castro, A., & Reyes, Z. (2015). *Liderazgo para la Inclusión y la Justicia Social Liderazgo para la inclusión escolar y la justicia social . Aportaciones de la investigación Leadership for school inclusion and social justice . Contributions of research*. (January 2010).
- Noriega, G., Angulo, B., & Angulo, G. (2015). *La resiliencia en la educación, la escuela y la vida*.
- Olmo, M. (2017). *Liderazgo resiliente en directores de educación*.
- Olmo, M., Sabino, I., & Segovia, J. (2021). *Construir resiliencia en las escuelas desde la acción de liderazgo*. 69–90.
- Pérez, G., Jiménez, G., & Romo, 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 ) \*. 13(1), 48–61.*

Pluma, I. (2020). *Reflexiones de un educador en tiempos del coronavirus*. Retrieved from

<https://www.educacionfutura.org/reflexiones-de-un-educador-en-tiempos-del-coronavirus/>

Ramírez, R., Lay, N., Avendaño, I., & Herrera, B. (2018). *Liderazgo resiliente como competencia potenciadora del talento humano*.

Reche, C., Gómez, M., Martínez, A., & Tutte, V. (2018). *El optimismo como contribucion a la resiliencia deportiva*. 131–136.

Red Summa. (2015). *Liderazgo : Características de un Líder*. 1–7.

Renjen, P. (2020). *El corazón del liderazgo resiliente*. 1–24.

Rivas, M., & Aviles, D. (2020). *La motivación académica y el contacto socioemocional de estudiantes en el contexto de la pandemia*. 1–7.

Rojas, J. (2020). *Propuesta Integral Para Prevención y Contencion de la Propagacion del SARS-Cov2*. 1–8. <https://doi.org/10.3823/1436>

Ruiz, Mariana. (2017). *Evaluación de las competencias de perspectiva global humanista y manejo de sí en carreras de ingeniería*. 33.

Ruiz, Michelle. (2021). *¿Ecuador está preparado para el retorno a clases presenciales?*

Retrieved from <https://www.poliestudios.org/ecuador-esta-preparado-para-el-retorno-a-clases-presenciales/>

Ryan, J., & Fink, D. (2016). *Liderazgo educativo en la escuela*.

Salanova, M., Llorens, S., & Martinez, I. (2016). *Aportaciones desde la psicología organizacional positiva para desarrollar organizaciones saludables y resilientes*. 37(3),

177–184.

Sánchez, A., Alvero, Y., & Tillán, S. (1999). *Contribuciones breves*. 7(1), 132–135.

Trujillo, J., López, J., & Lorenzo, M. (2011). Análisis y descripción de las percepciones del liderazgo resiliente y liderazgo distribuido en torno al ejercicio directivo (2.0) como posibilidad para aprehender y transformar las instituciones educativas. *REICE*, 9.

UNESCO. (2018). *Formación Inicial Docente en Competencias para el Siglo XXI y Pedagogías para la Inclusión en América Latina Análisis comparativo de siete casos nacionales*.

UNESCO. (2020a). *La educación en tiempos de COVID-19*.

UNESCO. (2020b). *Los docentes en primera línea para garantizar la continuidad pedagógica mientras que la COVID-19 ha obligado a más de mil millones de alumnos a abandonar la escuela*. Retrieved from <https://es.unesco.org/news/docentes-primera-linea-garantizar-continuidad-pedagogica-mientras-que-covid-19-ha-obligado-mas>

UNICEF. (2020). COVID-19: Cómo asegurar el aprendizaje de los niños sin acceso a Internet. Retrieved from <https://www.unicef.org/ecuador/historias/covid-19-cómo-asegurar-el-aprendizaje-de-los-niños-sin-acceso-internet>

UNIR. (2020, September). *El liderazgo distribuido en los centros educativos*. Retrieved from <https://www.unir.net/educacion/revista/liderazgo-distribuido/>

UNIVERSIA. (2017). La importancia de la empatía en la docencia. Retrieved from <https://www.universia.net/mx/actualidad/habilidades/importancia-empatia-docencia-1152498.html>

Valero, N., Vélez, M., Duran, A., & Torres, M. (2020). *Introducción COVID-19: Estrés, miedo, ansiedad*, 5(3), 63–70.

Vera, B. (2001). *Resistir y rehacerse : una reconceptualización de la experiencia traumática desde la Psicología Positiva*. 1–42.

Vera, D., & López, M. (2014). *Resiliencia Académica : una alternativa a explorar en la educación de niños y niñas en Academic Resilience : an alternative to explore in the education of children in rural contexts*. VII, 187–205.

Villa, A. (2020). *Liderazgo resiliente pertinente para una sociedad cambiante*. 77–103.

Villacis, F. (2020). Liderazgo Resiliente: El antídoto de las empresas contra el COVID-19.

Retrieved from <https://blogs.evaluar.com/liderazgo-resiliente-el-antídoto-de-las-empresas-contra-el-covid-19>

Weinstein, J. (2021). ¿Qué es el liderazgo distribuido? Retrieved from

<https://www.santillanalab.com/qué-es-el-liderazgo-distribuido-o-compartido/>

## Apéndice A. Encuesta



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**Encuesta**

**Tema de investigación:** “Liderazgo resiliente como competencia para afrontar la crisis del COVID-19”

**Objetivo general:** La presente encuesta tiene como objetivo primordial determinar el grado del liderazgo resiliente como competencia para afrontar la crisis del COVID-19 en el personal docente de la Unidad Educativa Teodoro Gómez de la Torre.

**Objetivos específicos:**

1. Describir los atributos desarrollados por el personal docente frente a la crisis actual.
2. Analizar las acciones del personal docente frente a las dimensiones que se presentan durante la crisis del COVID-19.
3. Determinar el nivel de competencia del liderazgo resiliente adquirido por los docentes de la Unidad Educativa Teodoro Gómez de la Torre.

**Pregunta de investigación:**

¿Cuál es el grado del liderazgo resiliente como competencia desarrollado por los docentes para enfrentar la crisis del COVID-19?

La información proporcionada es confidencial y será usada con fines académicos para obtener el Título de Licenciado en Administración de Empresas en la Universidad Técnica del Norte.

**Instrucción:** Por favor lea con atención y conteste cuidadosamente las siguientes preguntas con la mayor honestidad posible.

**Tabla de puntuación:**

<b>Escala de Likert</b>	<b>Puntuación</b>
Nunca	1
Casi Nunca	2
A veces	3
Casi siempre	4
Siempre	5

### I. Información general

Señale con una X según corresponda:

<b>Edad</b>		<b>Genero</b>	
De 30 a 40 años		Masculino	
De 41 a 50 años		Femenino	
De 51 a 60 años			
De 61 años en adelante			

### II. Evaluación del nivel de competencia del liderazgo resiliente desarrollado

<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>No</b>	<b>Con que frecuencia</b>	<b>Nunca</b>	<b>Casi nunca</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siempre</b>
Intrapersonal	Seguridad en sí mismo	1	Confía en sus habilidades para afrontar las adversidades					
	Adaptación al cambio	2	Identifica y entiende los cambios dinámicos del entorno sin desviar la atención de sus objetivos					
	Esperanza	3	A pesar de las dificultades, mantiene una actitud que proporciona fuerza e impulsa a buscar la mejora de la situación					

	Iniciativa	4	Tiene la disposición para actuar y ser capaz para hacer actividades sin que lo ordenen					
	Creatividad	5	Desarrolla soluciones innovadoras y crea estrategias para adaptarse a situaciones del entorno					
	Dimensionar los problemas	6	Conoce sus fortalezas y debilidades para buscar nuevas vías de actuación frente a los desafíos					
	Reflexión	7	Reflexiona en momentos de adversidad y mentaliza como se está respondiendo y como se puede responder mejor a la situación					
Interpersonal	Motivador	8	Motiva e incentiva a sus estudiantes a crecer y a lograr la excelencia en sus actividades					
	Relacionamiento estratégico	9	Es capaz de interactuar con sus estudiantes de manera que involucre el apoyo incondicional para solventar situaciones					
	Servicial	10	Es servicial y brinda asistencia en su comunidad educativa					
	Sociable	11	Promueve relaciones sociales y construye lazos afectivos					

			con el entorno a nivel institucional					
	Empatía	12	Se pone en los zapatos de los demás y es empático con su comunidad educativa					

**Sume los puntos de las 12 preguntas**

<b>NIVEL</b>	<b>TOTAL</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Bajo	12-24	Usted necesita mejorar en la mayoría, si no en todas, las áreas de competencia del liderazgo resiliente
Medio	25-47	Usted puede necesitar mejorar en algunas áreas de competencia del liderazgo resiliente
Alto	48-60	¡Usted es un líder resiliente! Trabaje duro para mantener todas sus competencias del liderazgo resiliente

**III. Acciones del personal docente frente a la crisis del COVID-19**

Señale con una (X) según corresponda:

<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>No</b>	<b>Preguntas</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
Temporales (Inicio de la pandemia del COVID-19)	Respuesta	13	¿Impartió recomendaciones de bioseguridad a sus estudiantes?		
		14	¿Proporcionó información adecuada sobre el plan de estudios a la comunidad educativa?		
		15	¿Contó con los medios tecnológicos básicos para impartir clases en línea de manera idónea?		
		16	¿Brindó especial acompañamiento a los estudiantes que más lo necesitaban?		
		17	¿Priorizó aprendizajes fundamentales para compartir en clases?		
		18	¿Brindó apoyo psicosocial (emocional y mental) a su entorno educativo?		

		19	¿Proporcionó el material de aprendizaje adecuado en consideración a la modalidad de estudio?		
Temporal (Durante el primer año de pandemia del COVID-19)	Recuperación	20	¿Aprendió nuevas estrategias de aprendizaje para incentivar el estudio en su alumnado?		
		21	¿Fortaleció los lazos afectivos con la comunidad educativa?		
		22	¿Comprendió la importancia de su función en el aprendizaje y apoyo psicosocial a sus estudiantes y familias durante la crisis?		
		23	¿Desarrolló nuevas actitudes para afrontar la crisis?		
		24	¿Pudo reponerse de alguna situación de adversidad?		
Temporal (Situación actual de la pandemia del COVID-19)	Prosperar	25	¿A pesar de lo vivido en la crisis está preparado para manejar la nueva normalidad?		
		26	¿Supo salir adelante con su comunidad educativa a pesar de las adversidades?		
		27	¿Logró vencer miedos que se le generaron al principio de la pandemia?		
		28	¿Considera que su trabajo hecho durante la crisis tuvo buenos resultados?		
		29	¿Creció en el ámbito personal y laboral?		
		30	¿Tomo a la crisis como una oportunidad para recapacitar y progresar en su vida?		

**¡Gracias por su colaboración!**