

Relación del liderazgo directivo y las competencias emocionales en tiempos de COVID-19

Relationship of managerial leadership and emotional competencies in times of covid-19

 Araceli del Carmen Gonzales-Sánchez. dgonzalessa@ucvvirtual.edu.pe Universidad César Vallejo, Perú
 Ruth Giovanna Ruesta Quiroz. ruestaq@ucvvirtual.edu.pe Universidad César Vallejo, Perú
 Mónica Jovita Aranda Pazos. marandap@ucvvirtual.edu.pe Universidad César Vallejo, Perú.
 Guillermo Evaristo Medina Sanjinéz. gui_medsan@hotmail.com Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, Perú
 Jovian Valentín Sanjinéz Salazar. sanjinéz.abog16@gmail.com Universidad Nacional Faustino Sánchez Carrión, Perú
Received/Recibido: 10/28/2021 Accepted/Aceptado: 01/15/2022 Published/Publicado: 01/30/2022 DOI: <http://doi.org/10.5281/zenodo.6370344>

Resumen

Introducción: Un líder es capaz de afrontar satisfactoriamente situaciones difíciles y asumir retos ante lo desconocido como fue la pandemia que originó la aparición del COVID-19. **Objetivo:** determinar la relación entre el liderazgo directivo y las competencias emocionales en tiempos de COVID-19. **Metodología:** se empleó el enfoque cuantitativo con diseño correlacional, con una muestra de 94 directores de instituciones educativas de Lima Metropolitana. **Resultados:** los datos extraídos fueron procesados mediante el software de SPSS 26 y se obtuvo una correlación de 0.778 entre las dos variables de estudio. **Conclusión:** existe relación positiva considerable entre el liderazgo directivo y las competencias emocionales en tiempos de COVID-19.

Palabras clave: COVID-19, liderazgo directivo, competencias emocionales, pandemia.

Abstract

Introduction: A leader is capable of successfully facing difficult situations and assuming challenges in the face of the unknown, such as the pandemic that caused the appearance of COVID-19. **Objective:** to determine the relationship between executive leadership and emotional competencies in times of COVID-19. **Methodology:** the quantitative approach with correlational design was used, with a sample of 94 directors of educational institutions in Metropolitan Lima. **Results:** the extracted data were processed using the SPSS 26 software and a correlation of 0.778 was obtained between the two study variables. **Conclusion:** there is a considerable positive relationship between executive leadership and emotional competencies in COVID-19 times.

Keywords: COVID-19, executive leadership, emotional competencies, pandemic

Introducción

El año 2020, con el fin de preservar la salud de los ciudadanos, el gobierno peruano al igual que otros países del mundo estableció el confinamiento obligatorio o cuarentena debido a la aparición del COVID-19. La fácil trasmisión de este virus, obligó tomar medidas drásticas, las cuales determinaron que el normal desarrollo de las actividades fuera interrumpido, entre ellas la educación; por tal razón, para que la formación académica de los estudiantes continúe, se implementó la educación a distancia o virtual.

En cifras, la paralización abrupta de las clases escolares, de acuerdo a la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco), afectó a más de 1.200 millones de estudiantes a nivel mundial de escuelas, institutos y universidades, 160 millones pertenecían a América Latina¹; los países con mayor número de estudiantes afectados por el cierre de escuelas en América del Sur fueron: Brasil 43156.329, Colombia 11168.082, Argentina 11062.902 y Perú 8354.077²; en el contexto peruano, los más vulnera-

bles y afectados, por la paralización de las clases presenciales, se situaron en las zonas rurales en donde estudiaban un promedio de 1200,000 alumnos³.

Fue en este contexto que se necesitó implementar acciones para continuar con el servicio educativo y no seguir afectando a los estudiantes por la interrupción de las clases que originó la pandemia; sin embargo, la emergencia sanitaria representó una situación muy particular, porque varios países no se encontraban preparados para hacerle frente. Organismos internacionales como la Unesco y El Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (Unicef) brindaron recomendaciones de políticas públicas a implementar, que permitieron el acceso a la educación durante la pandemia; la ejecución de las recomendaciones emitidas por las autoridades recayó en los directores, quienes haciendo uso del liderazgo directivo convocaron a toda la comunidad educativa.

Frente a situaciones complicadas que generan incertidumbre, los líderes cumplen un rol fundamental, empleando sus competencias que lo hacen merecedor de esa posición⁴; además, obtienen visibilidad en su comunidad educativa, quienes le brindan su confianza⁵, teniendo que actuar con eficiencia y eficacia ante los problemas⁶, desarrollando una visión a futuro que permita afrontar la contingencia⁷. Esta coyuntura de crisis se dio al estallar la pandemia; por tal razón, el ejercicio del liderazgo directivo fue fundamental. El principal desafío fue la naturaleza de la emergencia sanitaria, por ser singular, a pesar de que en el mundo se han dado otras pandemias, desastres naturales y conflictos militares que han afectado el sistema educativo. Esta pandemia representó algo complejo de no saber cómo evolucionaría el virus y cuánto tiempo duraría la paralización de las escuelas. Esta condición, al inicio, obstaculizó las respuestas efectivas⁸; resultó necesario adaptarse; las primeras medidas fueron informativas y el cuidado de los ambientes físicos mediante la desinfección de las instalaciones⁹.

Una vez que se tomó conciencia de esta nueva normalidad fue necesario planificar y propiciar el trabajo en equipo, desarrollando redes, promoviendo el apoyo entre los miembros de la comunidad educativa y la cooperación, utilizando los recursos disponibles¹⁰. En el caso peruano, se develó dificultades que complicaron realizar una respuesta inmediata a la emergencia sanitaria. El principal factor fue la brecha digital al no contar con acceso a internet para poder llevar las clases a distancia y virtuales, limitación que afectó principalmente a los estudiantes de zonas rurales y de bajos recursos económicos¹¹; además, los docentes y alumnos carecían de habilidades digitales, debiendo implantarse capacitaciones para hacer uso de plataformas, videoconferencias y recursos digitales; otro limitante, fue que el haber sido involucrado a esta forma de educación, sin tener elección, implicó que no se contará con los recursos tecnológicos necesarios que permitieran tanto impartir como recibir las clases.

La emergencia sanitaria también generó afecciones emocionales en los líderes educativos al igual que los demás miembros de la comunidad educativa; al escolarizar los hogares, tuvieron que distribuir las funciones inherentes

a su desempeño con sus responsabilidades familiares, los temores que originó enfermarse de COVID-19, las noticias poco alentadoras, el empleo de protocolos, el no poder movilizarse afectaron la salud mental¹⁴. “Los síntomas comunes, como respuesta psicológica, fueron la ansiedad, depresión y estrés”¹⁵. Aparecieron emociones negativas¹⁶ que se convirtieron en afecciones frecuentes y colectivas¹⁷, situación agravada con la frustración de no manejar adecuadamente los recursos tecnológicos para adaptarse al nuevo sistema educativo. “Los maestros acumularon un alto nivel de estrés desde el inicio de la crisis”¹⁸, causando irritabilidad, cefaleas crónicas o agudizando enfermedades preexistentes; también se presentaron “manifestaciones psicósomáticas, insomnio, cambios en la conducta alimentaria y consumo de alcohol y sustancias, entre muchos otros”¹⁹.

Sin embargo, frente a las emociones negativas emanaron emociones positivas que posibilitaron ampliar la percepción, mejorar las habilidades sociales para encontrar soluciones y pedir ayuda²⁰. Permitieron adaptarse a este contexto adverso; una de ellas fue la resiliencia²¹; cada persona debe tener la capacidad de gestionar sus emociones, adquiriendo estilos de afrontamiento de acuerdo al contexto en el cual se encuentren²².

Los directivos tuvieron que hacer uso de las competencias emocionales, como “el conjunto de conocimientos, capacidades, habilidades y actitudes necesarias para comprender, expresar y regular de forma apropiada los fenómenos emocionales”²³ para afrontar esta situación de crisis provocada por el aislamiento obligatorio que determinó la implementación de la educación a distancia o virtual. A cada uno le tocó vivir su propia experiencia emocional, representado en la conciencia de un sujeto individual y experimentado por él²⁴; sin embargo, las repuestas que se dieron, durante la pandemia, fueron muy similares en la mayoría de los directivos.

De acuerdo a lo antes expuesto, se formuló como objetivo determinar la relación entre el liderazgo directivo y las competencias emocionales en tiempos de COVID-19. Esta investigación se consideró importante porque involucró a un significativo número de directores pertenecientes a instituciones de Educación Básica Regular, ubicadas en la capital del Perú, la ciudad de Lima; permitió comprender su desempeño profesional durante la pandemia y los resultados servirán para realizar comparaciones en futuras investigaciones sobre el tema.

Se eligió como primera variable el “liderazgo directivo”, dividió dividida en cuatro dimensiones inherentes a su labor profesional, regulados en el Perú, por el Manual Gestión de los directores¹², el Marco del Buen Desempeño Directivo¹³ y los Compromisos de gestión Escolar. 1) Dimensión estratégica, donde se proponen los objetivos en función a la misión y visión de la institución educativa que como líder debe conseguir en su escuela; 2) Dimensión administrativa, contempla condiciones de operatividad y manejo de recursos económicos; 3) Dimensión pedagógica, donde los directivos realizan el monitoreo y acompañamiento a los docentes con el fin de obtener adecuados logros de aprendizaje; y 4) Dimensión

comunitaria, aquí intervienen los padres de familia y los aliados estratégicos como son Ministerio de Salud, defensoría del Niño, municipalidad, entre otras instituciones que han tomado relevancia en el tiempo de emergencia sanitaria.

Como segunda variable se optó por las “competencias emocionales” que comprenden cinco dimensiones, de acuerdo a la propuesta de Bisquerra²⁵. 1) Conciencia emocional, capacidad en que la persona toma conciencia de sus propias emociones y comprende las de los demás. 2) Regulación de emociones, capacidad que posibilitó afrontar una situación adversa, demostrando tolerancia y controlando los impulsos²⁷. 3) Dimensión autonomía personal, comprende “la autoestima, actitud positiva ante la vida y responsabilidad”²⁸. 4) Competencia social, capacidad de propiciar una adecuada convivencia mediante el uso de las habilidades blandas, como la empatía y comunicación asertiva, desarrollando un trato adecuado, comprendiendo al otro y utilizando un lenguaje pertinente. 5) Competencias para la vida y el bienestar, capacidad para afrontar los desafíos cotidianos o extraordinarios de la vida, como la emergencia sanitaria, generando el autocuidado, así como la preocupación por el otro. Esto significó un aspecto positivo porque existió la necesidad de saber cómo se sentían los demás miembros de la comunidad educativa, teniendo al director como el responsable de monitorear y estar pendiente de las complicaciones que causaban la pandemia en los miembros de su escuela.

Metodología

La metodología empleada fue de enfoque cuantitativo, diseño correlacional; se contó con una muestra de 94 directores para medir la percepción sobre liderazgo directivo y las emociones. Se utilizó una encuesta para medir el liderazgo directivo desde la gestión que contempló las dimensiones estratégica, administrativa, pedagógica y comunitaria, como referente para las dimensiones: gestión institucional, gestión administrativa, con 22 ítems en escala de percepción de Likert escala ordinal y de niveles politómica. Se consideró siempre (5), casi siempre (4), a veces (3), casi nunca (2) y nunca (1). El segundo instrumento midió las competencias emocionales, de acuerdo a las dimensiones conciencia emocional, regulación emocional, autonomía emocional, competencia social y competencias para la vida y el bienestar. Se midió con 22 ítems en un cuestionario de percepción, tipo Likert, con escala ordinal y de niveles polinómica. Se consideró siempre (5), casi siempre (4), a veces (3), casi nunca (2) y nunca (1), en ambos instrumentos para los niveles y rangos de acuerdo a la percepción de los encuestados fueron los siguientes: destacado, esperado, aceptable y bajo.

Los instrumentos fueron validados mediante juicio de expertos.

Tabla 1. Confiabilidad mediante Alfa de Cronbach

Variable	Alfa de Cronbach	N.º de elementos
Liderazgo directivo	,919	22
Competencias emocionales	,953	22

La tabla 1 demostró que ambos instrumentos son altamente confiables para su aplicación.

Se tomó como criterio de inclusión que los directivos estuvieran en ejercicio, pertenecer a instituciones educativas de gestión pública o privada de educación básica regular. Los criterios de exclusión fueron ser director de educación básica alternativa o institutos técnicos.

Resultados

Los datos extraídos de las encuestas que se aplicaron fueron procesados mediante el software de SPSS 26, los cuales brindaron la siguiente información:

Tabla 2. Liderazgo directivo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Aceptable	4	4.3	4.3
	Esperado	31	33.0	37.2
	Destacado	59	62.8	100.0
	Total	94	100.0	100.0

Fuente: Elaboración propia

La información de la tabla 2 permitió observar la percepción de los directivos de acuerdo a su desempeño profesional que resultó alentadora. El porcentaje más alto se ubicó en el nivel destacado con 62,8 %, el cual permitió inferir que, a pesar de las complicaciones causadas por la emergencia sanitaria, cumplieron satisfactoriamente su función.

Tabla 3. Competencias emocionales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Aceptable	3	3.2	3.2
	Esperado	31	33.0	36.2
	Destacado	60	63.8	100.0
	Total	94	100.0	100.0

Fuente: Elaboración propia

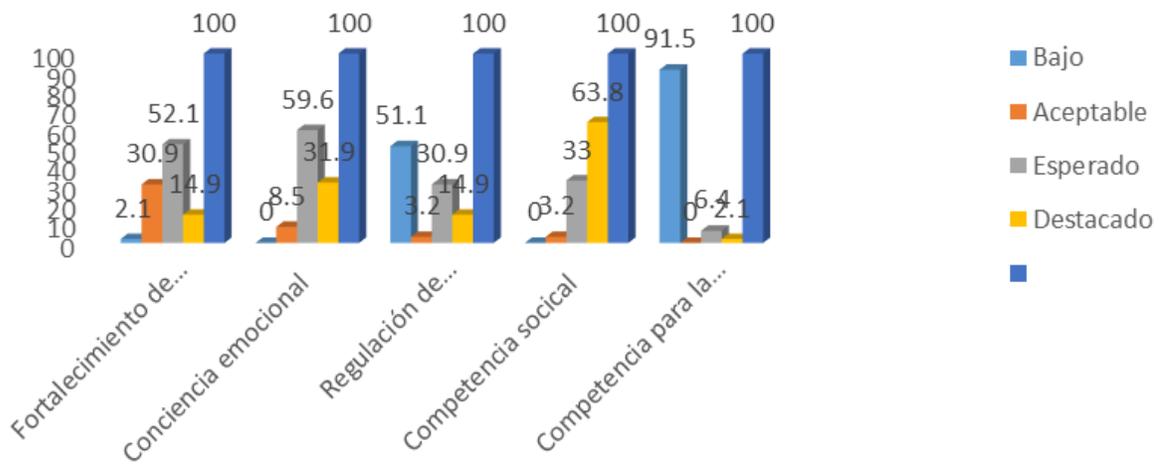
En la tabla 3, se observó que las percepciones de los directivos, con respecto a la competencia emocionales, se encuentran en un nivel destacado, con un porcentaje de 63.8 %. Estos datos permitieron inferir que los directivos fueron capaces de manejar adecuadamente sus emociones en el contexto de la emergencia sanitaria, a pesar de las dificultades que afrontaron.

Tabla 4. Dimensiones de las competencias emocionales

	Fortalecimiento de emociones	Conciencia emocional	Regulación de emociones	Competencia social	Competencia para la vida
Bajo	2.1	0	51.1	0	91.5
Aceptable	30.9	8.5	3.2	3.2	0
Esperado	52.1	59.6	30.9	33	6.4
Destacado	14.9	31.9	14.9	63.8	2.1
	100	100	100	100	100

Fuente: Elaboración propia.

Figura 1 Dimensiones en porcentajes de las competencias emocionales



Con respecto a las dimensiones de las competencias emocionales, en la tabla 4 y figura 1, se evidenció que la dimensión mejor ubicada fue la competencia social en el nivel destacado con 63.8 %; además, un dato alarmante en competencia para la vida predominó el nivel bajo con un 91.5 %, reflejándose limitaciones en esta dimensión, con respecto al desempeño profesional de los directivos.

Discusión

Los resultados comprobaron que existe relación entre el liderazgo directivo y las competencias emocionales con 0.778, lo que permitió inferir que a pesar de las dificultades a las que estuvieron expuestos los directivos durante la emergencia sanitaria del COVID-19, adoptaron aptitudes positivas como la resiliencia, la cual facilitó afrontar este difícil contexto³², coincidiendo con Macancela-Morocho³³ con el estudio realizado en una institución educativa pública de Ecuador, donde consultaron a docentes sobre la percepción que tuvieron sobre el trabajo del director durante la pandemia. Respondieron que la autoridad afrontó esta situación de mejor forma preocupándose por las necesidades de su equipo porque, en momentos complicados, como fue la pandemia, se necesitó unificar la escuela, ejerciendo un estilo de liderazgo que brinde bienestar. Por tal razón, los directivos poseedores de estas competencias realizaron acciones ventajosas para brindar el soporte socio emocional, desde su gestión, propiciando el trabajo en equipo y colaborativo. En la misma línea, Hayes et., al³⁴ investigaron en escuelas rurales de Estados Unidos donde demostraron que los directores brindaron soporte socioemocional a los miembros de su comunidad educativa, evidenciando autosuficiencia y capacidad de recuperación, donde fue necesaria la adaptación y resiliencia para continuar con el servicio educativo³⁵. La adaptabilidad

Tabla 4. Correlación de variables

Liderazgo directivo		Competencias emocionales	
	Coefficiente de correlación	1.000	.778**
Liderazgo directivo	Sig. (bilateral)	.	.000
	N	94	94
Rho de Spearman	Coefficiente de correlación	.778**	1.000
Competencias emocionales	Sig. (bilateral)	.000	.
	N	94	94

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la tabla 4, se comprobó que existe relación entre el liderazgo directivo y las competencias emocionales, a razón de que el dato estadístico representa 0.778, que revela una correlación positiva considerable.

también permitió brindar educación de calidad, a pesar de las dudas que surgieron al inicio de la pandemia, donde el director debió crear vínculos con los miembros de la comunidad educativa y darles confianza³⁶.

Además, respecto al manejo de las emociones, también fue necesario que los directores afrontaron con hidalguía situaciones de estrés, Carrington et., al³⁷. Pudieron demostrar, al estudiar escuelas públicas de New Jersey, la actitud positiva de los directivos frente a docentes, alumnos y padres de familia, con el fin de manejar mejor el estrés y la ansiedad, a pesar del rechazo inicial de los padres de familia hacia la educación a distancia o virtual, desestimando si fuera efectiva. A luz de los hallazgos encontrados no hubo duda de que se necesita ser un líder para asumir los desafíos³⁸ como fue la pandemia. Estos datos, sobre el desempeño del director, confirman el índice obtenido en las dimensiones de las competencias socioemocionales, donde 63.8 % de los directivos se ubicaron en el nivel destacado de la dimensión competencia social.

Sin embargo, también se han reportado hallazgos contradictorios como los de Spyropoulou & Koutroukis⁷, quienes señalaron que, al inicio, los directores priorizaron los temas de salud física y espacios escolares antes que el tema de la salud psicológica en sus escuelas; es esta línea de poca eficacia de la gestión, a diferencia de los hallazgos de este estudio. Chumacero-Vega³⁹, contrariamente, señalaron que, durante la pandemia, el director más se dedicó a la administración realizando solo labores de gestión.

Conclusiones

Se concluye que, efectivamente, existe relación entre el liderazgo directivo y las competencias emocionales; sin embargo, la literatura consultada, demostró que la labor profesional de los directores fue complicada durante la emergencia sanitaria provocada por el COVID-19. Ellos fueron los responsables de implementar la educación a distancia o virtual y hacer cumplir las disposiciones de las autoridades en sus escuelas, a pesar de la incertidumbre, angustia e irritabilidad, emociones negativas en las instituciones educativas. Por tal razón, fue necesario hacer uso de las competencias emocionales, como regular las emociones y emplear un lenguaje asertivo para mejorar los vínculos con los miembros de la comunidad educativa. En tiempos de crisis, se maximiza el liderazgo, teniendo como principal misión dar confianza en momentos tan complicados como fueron los periodos lectivos 2020 y 2021; sin embargo, es necesario ser resilientes y adaptarse a la nueva normalidad.

Financiamiento: Esta investigación no contó con fuentes de financiamiento.

Conflicto de intereses

Los autores declaran no presentar conflictos de intereses.

Referencias

1. CEPAL-UNESCO. La educación en tiempos de la pandemia COVID-19. Com Económica para América Lat y el Caribe, Santiago Of Reg Educ para América Lat y el Caribe la Organ las Nac Unidas para la Educ la Cienc y la Cult [Internet]. 2020;11:11–3. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000374075?posInSet=1&queryId=9ccf4a39-7c50-43e4-856b-a09632daa7a2>
2. UNESCO. Interrupción y respuesta educativa [Internet]. 2021 [cited 2021 Nov 27]. <https://es.unesco.org/covid19/educationresponse>
3. Defensoría del Pueblo. Educación En Pandemia. 2020; Available from: <https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2020/08/Serie-Reportajes-Especiales-Nº-027-2020-DP-La-educación-frente-a-la-emergencia-sanitaria.pdf>
4. Reyes V, Trejo M, Torpete C. El liderazgo directivo y la gestión en el nivel medio superior del Instituto Politécnico Nacional de México: una mirada desde los estudiantes. *Rev Iberoam para la Invest y el Desarro Educ* [Internet]. 2017;8. <http://ride.org.mx/index.php/RIDE/article/view/292/1384>
5. OECD. Mejorar el liderazgo escolar. 2009. <https://www.oecd.org/education/school/44374937.pdf>
6. Ramírez R, Sanz J, López A, Pozner P. El papel de la supervisión en la mejora de la calidad de la educación. México; 2010.
7. Spyropoulou E, Koutroukis T. Managing open school units amid COVID-19 pandemic through the experiences of greek principals. implications for current and future policies in public education. *Adm Sci*. 2021;11(3). <https://doi.org/10.3390/admsci11030070>
8. McLeod S, Dulsky S. Resilience, Reorientation, and Reinvention: School Leadership During the Early Months of the COVID-19 Pandemic. Vol. 6, *Frontiers in Education*. 2021. <https://doi.org/10.3389/educ.2021.637075>
9. Kavrayıcı C, Kesim E. School management during the covid-19 pandemic: A qualitative study. Vol. 27, *Educational Administration: Theory and Practice*. 2021. 1005–1060 p. doi: 10.14527/kuey.2021.004
10. Pressley T, Ha C, Learn E. Teacher Stress and Anxiety During COVID-19: An Empirical Study. Vol. 36, *School Psychology*. 2021. p. 367–76. doi: 10.1037/spq0000468
11. Gómez. A & Escobar, F. Educación virtual en tiempos de pandemia: Incremento de la desigualdad social en el Perú. *Bibl Electrónica Científica en Línea* [Internet]. 2021;:1–13. <https://preprints.scielo.org/index.php/scielo/preprint/view/1996#.YFvtuoYYVe0.mendeley>
12. UNESCO. Manual de Gestión de Directores de Instituciones Educativas [Internet]. MINEDU, editor. 2012. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000219162_spa
13. MINEDU. Marco de Buen Desempeño del Directivo. 2014;56. Available from: http://www.minedu.gob.pe/DeInteres/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf
14. Sánchez, M. Impacto psicológico de la COVID-19 en niños y adolescentes. *Medisan*. 2021;25(1):123–41. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1029-30192021000100123
15. Ullloa PT, Vaca GP, Calero R, Bastidas AO, Reinoso SM. Aspectos clínicos de la COVID-19. *Revista Diabetes Int*. 2020; <http://doi.org/10.5281/zenodo.4379332>
16. Salas G, Santander P, Precht A, Scholten H, Moretti R, López-López W. COVID-19: impacto psicosocial en la escuela en Chile. *Desigualdades y desafíos para Latinoamérica* TT - COVID-19. 2020;38(2):4–20. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-47242020000200004&lang=pt%0Ahttp://www

17. Scott J. Redesign Resiliency during the COVID-19 pandemic Redesign Resiliency : Kansas Secondary Redesign Schools Navigating COVID-19. *Educ Considerations* [Internet]. 2020;46(2):1–6. <http://10.0.16.52/0146-9282.2229%0Ahttps://libproxy.albany.edu/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=eue&AN=147666317&site=ehost-live>
18. Cuenca-León K, Cabrera-Duffaut A, Vélez-León E, Villavicencio-Caparó E. Estado de ánimo y de salud del personal universitario durante el periodo de aislamiento por COVID-19. *Rev AVFT*. 2021;40. <http://doi.org/10.5281/zenodo.5792060858>
19. Morocho A, Espinoza C, Estrada E, Jiménez A, Telenchana F, Rojas J, et al. Salud mental de los pacientes con enfermedades crónicas durante la pandemia por COVID-19. *Rev Sindrome*. 2020;10:20–4. <http://doi.org/10.5281/zenodo.4531178>
20. Richaud C. Las emociones positivas y la empatía como promotores. *Acción Psicológica* [Internet]. 2016;13(2):31–42. Available from: <http://scielo.isciii.es/pdf/acpv/v13n2/1578-908X-acp-13-02-00031.pdf>
21. Rico D, Barreto I, Mendoza M, Pulido P, Duran S. Políticas públicas para el afrontamiento adaptativo del Covid-19: nueva normalidad en Colombia (2020). *Análisis Político*. 2021;33(100):92–117. <http://www.scielo.org.co/pdf/anpol/v33n100/0121-4705-anpol-33-100-92.pdf>
22. Ruperti-Lucero EM, Espinel-Guadalupe JV, Naranjo-Cabrera CR, Aguilar-Pita DV. Conciliación de la vida familiar y bienestar laboral, análisis de roles sociales y género en tiempos de Covid-19. Caso Ecuador. *Univ Estatal Milagro*. 2021;1–9. <https://chakinan.unach.edu.ec/index.php/chakinan/article/view/525/495>
23. Bisquerra, R. & Pérez N. Las competencias emocionales. *Educ XXI* [Internet]. 2007;10:61–2. <https://www.redalyc.org/pdf/706/70601005.pdf>
24. Proshutinskiy U, Dementeva N. Experimental change actual emotional preferences by using imperceptible information impact. *Rev AVFT*. 2021;40. <http://doi.org/10.5281/zenodo.5790053786>
25. Bisquerra, R. Educación emocional y bienestar. 2003. *Revista de investigación Educativa*
26. Minedu. RM N°121 “Disposiciones para la prestación del servicio en las instituciones y programas educativos públicos y privados de la Educación Básica de los ámbitos urbanos y rurales, en el marco de la emergencia sanitaria de la COVID-19.” 2021.
27. Jimeno AP, Susana Y, López C. Regulación Emocional Y Afrontamiento: Aproximación Conceptual Y Estrategias *Rev Mex Psicol*. 2019;36:74–83. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=243058940007>
28. Bisquerra R, Pérez N. Las competencias socioemocionales. *Educ XXI* [Internet]. 2007;10:61–82. <http://revistas.uned.es/index.php/educacionXX1/article/view/297/253>
29. Janampa E, Gonzales-Sánchez A, Bayona G, Valqui J. Acompañamiento familiar aos alunos durante a pandemia COVID-19. *pdf. Laplage em Rev*. 2021; <https://doi.org/10.24115/S2446-6220202173C1502p.43-50>
30. Hordatt C, Haynes T. La transición a la enseñanza en línea llevada a cabo por los docentes de América Latina y el Caribe durante la pandemia de COVID-19: desafíos, cambios y lecciones aprendidas. *Rev Medios y Educ*. 2021;61:131–63.
31. Gallegos M, Zalaquett C, Luna S, Mazo-Zea R, Ortiz-Torres B, Penagos-Corzo J, et al. Cómo afrontar la pandemia del Coronavirus (Covid-19) en las Américas: recomendaciones y líneas de acción sobre salud mental. *Rev Interam Psicol J Psychol*. 2020;54(1):e1304.
32. Kwatubnan S, Molaodi V. Leadership styles that would enable school leaders to support the wellbeing of teachers during COVID-19. *New Challenges to Educ Lessons from Around World BCES Conf Books* [Internet]. 2021;9:106–12. https://bces-conference.org/onewebmedia/2021_106-112_Siphokazi_Kwatubana_Vivian_Molaodi.pdf
33. Macancela-Morocho D & Paredes-Baldeón M. Repercusión en el sistema organizacional del crisis and its impact on the organizational system of. 2021;2:5–24. doi.org/10.33386/593dp.2021.2-2.588
34. Young MD, Williams S, Hewitt KK, Williams SM, Hayes SD, Flowers J. “Constant Communication”: Rural Principals’ Leadership Practices During a Global Pandemic. *Front Educ* | www.frontiersin.org [Internet]. 2021;1:618067. Available from: www.frontiersin.org
35. Francisco C, Nuqui A. Emergence of a Situational Leadership during COVID-19 Pandemic called New Normal Leadership. *Int J Acad Multidiscip Res* [Internet]. 2020;4(10):15–9. Available from: www.ijeais.org/ijamr
36. Gonzales-Sánchez A, Berrío-Quispe M, Alegría R, Trujillo M. Management and the Promotion of Educational Quality During the Health Emergency. *Rev Gestão Inovação e Tecnol*. 2021;11(3):649–60.
37. Carrington S, Spina N, Kimber M, Spooner-Lanem R, Williams K. Leadership attributes that support school improvement: a realist approach. *Former Sch Organ*. 2021;
38. Cuenca, R.; Pont B. Liderazgo escolar. *Leadership*. 2016;(2003):2003–6.
39. Chumacero-Vega C-H, Carrión-Barco G. Modelo Educativo, hacia un liderazgo directivo. *Rev Conrado* [Internet]. 2021;: <https://emea.mitsubishielectric.com/ar/products-solutions/factory-automation/index.html>