



Horizonte sanitario

ISSN (en línea): 2007-7459

Habilidades directivas en la salud mental y desempeño docente de una Unidad de Gestión Educativa

Managerial skills in mental health and teaching performance in an Educational Management Unit

Artículo Original DOI: 10.19136/hs.a25.1.6181

Zoila Ayvar Bazán ¹ 

Milagritos Leonor Rodríguez Rojas ² 

Noel Alcas Zapata ³ 

Wilfredo Carcausto Calla ⁴ 

Santiago Aquiles Gallarday Morales ⁵ 

Aybar Huamani justiniano ⁶ 

Correspondencia: Zoila Ayvar Bazán. Dirección postal: Universidad César Vallejo. Av. Los cipreses 366 valle sharon, distrito de, Distrito de San Juan de Miraflores C.P. 15113, Lima. Perú.
Correo electrónico: directivasiglo35@gmail.com



¹ Doctora en Educación. Docente investigador. Universidad César Vallejo. Lima. Perú.

² Doctora en psicología. Docente investigador. Universidad César Vallejo. Lima. Perú.

³ Doctor en Educación. Docente investigador. Universidad César Vallejo. Lima. Perú.

⁴ Doctor en Educación. Docente investigador. Universidad César Vallejo. Lima. Perú.

⁵ Doctor en Educación. Docente investigador. Universidad César Vallejo. Lima. Perú.

⁶ Doctor en Educación. Docente investigador. Universidad César Vallejo. Lima. Perú.



Resumen

Objetivo: Determinar la influencia de las habilidades directivas en la salud mental y el desempeño docente en instituciones educativas públicas de una Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Lima.

Materiales y métodos: La metodología empleada es de tipo cuantitativa, básica, con un diseño no experimental. Se aplicó un cuestionario estructurado a una muestra no probabilística de 102 docentes de instituciones educativas públicas pertenecientes a una UGEL de Lima-Perú, empleando escalas validadas para habilidades directivas, riesgo de burnout (salud mental) y desempeño docente según el Marco del Buen Desempeño Docente peruano.

Resultados: El 39,2% manifestó malas habilidades directivas y el 38,2% buenas. En cuanto a la dimensión “salud mental”, la mayoría (61,7%) presentó riesgo moderado-alto de burnout. Además, para el “desempeño docente” solo el 44,1% alcanzó nivel eficiente; en las dimensiones “preparación para el aprendizaje” el 54,9%, “enseñanza para el aprendizaje” el 38,2%, “participación en la gestión escolar” el 52,0% y “desarrollo profesional” el 54,9%..

Conclusiones: Las habilidades directivas, influyen en las habilidades directivas, en la salud mental y el desempeño docente en instituciones educativas públicas de una UGEL, en el contexto post-pandemia reduciendo el impacto negativo de las secuelas del COVID-19 en la salud mental y elevando significativamente el desempeño profesional de los docentes.

Palabras Claves: Habilidades directivas; Salud mental docente; Desempeño docente; Post-pandemia COVID-19.

Abstract

Objective: To determine the influence of managerial skills on mental health and teacher performance in public educational institutions (UGEL) in Lima.

Materials and methods: The methodology used is quantitative, basic, with a non-experimental design. A structured questionnaire was applied to a non-probabilistic sample of 102 teachers from public educational institutions belonging to a UGEL in Lima-Peru, using validated scales for managerial skills, burnout risk (mental health) and teacher performance according to the Peruvian Good Teacher Performance Framework.

Results: 39.2% reported poor managerial skills and 38.2% good. Regarding the “mental health” dimension, the majority (61.7%) presented moderate-high burnout risk. In addition, for “teacher performance” only 44.1% reached an efficient level; in the dimensions “preparation for student learning” 54.9%, “teaching for student learning” 38.2%, “participation in school management” 52.0% and “professional development” 54.9%.

Conclusions: Managerial skills influence managerial competencies, mental health, and teaching performance in public educational institutions of a UGEL in the post-pandemic context, reducing the negative impact of COVID-19 sequelae on mental health and significantly enhancing teachers’ professional performance.

Keywords: Managerial skills; Teacher mental health; Teacher performance; Post-COVID-19 pandemic.

• Fecha de recibido: 01 de enero de 2025 • Fecha de aceptado: 13 de febrero de 2026

• Fecha de publicación: 16 de febrero de 2026

Introducción

El liderazgo transformacional, la gestión emocional del aula, la capacidad para tomar decisiones bajo presión, el manejo del estrés y del equipo docente, el trabajo colaborativo y la comunicación empática constituyen habilidades directivas esenciales para los docentes en contextos de alta exigencia emocional como el peruano¹.

Estas competencias son indispensables para crear un ambiente de aprendizaje favorable, aumentar la participación estudiantil, resolver conflictos y mejorar el rendimiento académico, pero además desempeñan un rol protector fundamental de la salud mental del profesor, reduciendo significativamente el riesgo de burnout, ansiedad laboral y depresión². Los docentes con habilidades directivas sólidas logran regular mejor sus emociones, establecer límites saludables, generar redes de apoyo entre pares y mantener una autoeficacia que protege su bienestar psicológico incluso en condiciones institucionales adversas³; el desarrollo de estas habilidades fortalece el rol del docente como líder emocional del aula y mejora tanto la calidad educativa como su propia salud mental⁴.

El impacto de las habilidades directivas en la salud mental y el desempeño docente ha cobrado relevancia global tras la pandemia COVID-19⁵. Estudios en diversos países han demostrado que los profesores con mayor dominio de competencias de liderazgo y gestión emocional presentaron menores niveles de agotamiento emocional, estrés crónico y síntomas depresivos durante el periodo 2020-2023⁶; asimismo, la capacidad de planificación estratégica del bienestar y manejo del estrés organizacional se relaciona directamente con una reducción significativa de la saturación laboral y el abandono profesional en instituciones educativas⁷.

En países como Finlandia, reconocido por su sistema educativo de alta calidad, se ha implementado un enfoque integral que prioriza el desarrollo de habilidades directivas y de liderazgo emocional en los docentes, logrando tasas muy bajas de malestar psicológico docente y altos índices de bienestar laboral⁸. En contraste, con naciones como México se han identificado desafíos similares a los del contexto peruano, donde la escasa formación en habilidades directivas durante la preparación inicial genera altos niveles de estrés, burnout y deterioro del desempeño profesional⁹.

Esta problemática se ve reflejada en el Perú con particular crudeza. Las investigaciones efectuadas sobre la post-pandemia señalan que más del 70% de los docentes de educación básica pública presentan síntomas de ansiedad, depresión o agotamiento emocional relacionados con el trabajo, alcanzando cifras superiores al 78% en las UGEL de Lima Metropolitana¹⁰. Estos indicadores demuestran la urgencia de fortalecer las habilidades directivas como estrategia dual: proteger la salud mental del docente y, al mismo tiempo, elevar su desempeño pedagógico y la calidad del servicio educativo¹¹.

La literatura revisada de diversas investigaciones coincide en que existe una relación positiva y significativa entre el nivel de habilidades directivas del docente y su salud mental¹². Los profesores con competencias directivas desarrolladas muestran menor prevalencia de trastornos psicológicos, mayor

resiliencia emocional y un desempeño profesional significativamente superior, incluso en escenarios de alta presión institucional¹². Particularmente, el liderazgo transformacional, la gestión del estrés y la inteligencia emocional emergen como los predictores más potentes tanto del bienestar psicológico docente como de la eficacia pedagógica².

Otro hallazgo consistente indica que la habilidad para tomar decisiones informadas y oportunas, junto con la implementación de estrategias de autocuidado y apoyo mutuo, reduce notablemente los niveles de burnout y mejora la capacidad del docente para mantener un clima aula positivo y un alto rendimiento profesional⁶; además se considera crucial que las instituciones educativas y las UGEL proporcionen capacitación continua y acompañamiento emocional para fomentar el desarrollo de estas competencias, pues constituyen la vía más efectiva para proteger la salud mental de los docentes y garantizar, al mismo tiempo, la excelencia educativa y el logro de aprendizajes de calidad en los estudiantes⁵.

En este sentido, la problemática de la investigación se centra en la baja desarrollo de habilidades directivas en los docentes peruanos y su doble impacto negativo: deterioro de la salud mental y disminución del desempeño profesional. Por tanto, resulta impostergable indagar la influencia que estas competencias ejercen tanto en el bienestar psicológico como en la eficacia pedagógica de los profesores de instituciones educativas públicas de una UGEL de Lima, con la finalidad de generar evidencia que oriente programas de formación que protejan la salud mental docente y eleven sustancialmente la calidad educativa del país.

Para poder determinar la influencia de las habilidades directivas en la salud mental y el desempeño docente en instituciones educativas públicas de una UGEL de Lima se plantea el siguiente objetivo: determinar la influencia de las habilidades directivas en la salud mental y el desempeño docente en instituciones educativas públicas pertenecientes a una UGEL de Lima.

Materiales y Métodos

El estudio es desarrollado con enfoque cuantitativo y de tipo aplicativo. Para alcanzar este objetivo nos basamos en los siguientes conceptos teóricos:

Teoría del liderazgo transformacional. Esta teoría explica cómo el liderazgo transformacional, caracterizado por la capacidad de inspirar, motivar y generar confianza en los seguidores, reduce significativamente los niveles de estrés, ansiedad y burnout en los docentes, al tiempo que eleva su sentido de autoeficacia y compromiso profesional¹³.

Los líderes con habilidades directivas transformacionales fomentan la colaboración emocional, establecen expectativas realistas de bienestar y proporcionan apoyo psicológico, lo que protege la salud mental del equipo docente y mejora sustancialmente su desempeño pedagógico¹⁴.

Teoría de la gestión educativa emocional. Esta perspectiva centra las competencias directivas en la supervisión empática, la gestión del clima emocional escolar y el uso estratégico de recursos para el bienestar psicológico.

Los directivos y docentes con habilidades avanzadas en planificación emocional, organización del apoyo mutuo y toma de decisiones orientadas al cuidado personal crean entornos que previenen el agotamiento y potencian la resiliencia, garantizando tanto la salud mental del profesor como la efectividad del proceso educativo¹⁵.

Teoría del capital humano con enfoque en bienestar psicológico. Esta teoría postula que el desempeño y la salud mental docente están determinados por el nivel de habilidades directivas, conocimientos emocionales y experiencia en gestión del estrés. Docentes con mayor capital humano emocional —formación sólida en inteligencia emocional, habilidades de liderazgo y estrategias de autocuidado— presentan menor prevalencia de trastornos psicológicos y un desempeño profesional significativamente superior¹⁶.

El término “habilidades directivas” se refiere al conjunto de competencias que permiten al docente dirigir, inspirar, guiar y cuidar emocionalmente a otros en el aula y en la institución, creando entornos protectores tanto para los estudiantes como para sí mismo¹⁷. Estas habilidades son esenciales para generar climas de confianza, reducir el estrés laboral y mantener altos niveles de motivación y bienestar psicológico.

Además, se adopta el modelo PAMS ampliado (Personal Assessment Management Skill – Emotional Wellbeing), que integra enfoques de planificación estratégica y gestión organizacional del potencial humano con énfasis en la reducción del estrés, prevención del burnout y promoción activa del bienestar emocional en contextos educativos públicos peruanos¹⁸. En vinculación a dicha información se conceptualiza el desempeño docente mediante las siguientes dimensiones:

Dimensión 1: Preparación emocional para el aprendizaje de los estudiantes. Planificación pedagógica que incorpora el autocuidado del docente y el conocimiento de las necesidades socioemocionales de los alumnos.

Dimensión 2: Enseñanza con regulación emocional. Conducción de sesiones manteniendo clima de tranquilidad, utilizando estrategias de motivación y manejando el propio estrés en tiempo real para garantizar aprendizaje significativo.

Dimensión 3: Participación en la gestión escolar con enfoque en bienestar colectivo. Colaboración democrática, comunicación empática y corresponsabilidad en el cuidado emocional de la comunidad educativa.

Dimensión 4: Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente resiliente. Prácticas de reflexión sobre el propio bienestar, participación en redes de apoyo emocional y actualización permanente en estrategias de liderazgo y manejo del estrés.

El estudio adoptó un enfoque metodológico cuantitativo de tipo básico, orientado al avance del conocimiento sobre la relación entre habilidades directivas, salud mental y desempeño docente en el contexto post-pandemia peruano.

Población y muestra. La población estuvo conformada por docentes de instituciones educativas públicas de una Unidad de Gestión Educativa Local de Lima. Se trabajó con una muestra no probabilística intencional de 104 docentes activos durante el año 2024-2025. Se aplicó un cuestionario estructurado diseñado específicamente para medir las variables habilidades directivas (20 ítems), salud mental docente (escala de burnout MASLACH reducida + DASS-21 adaptada) y desempeño docente (adaptación del Marco del Buen Desempeño Docente peruano con énfasis en indicadores de eficacia emocional), valorado mediante escala Likert de 5 puntos; obteniéndose previamente un coeficiente de alfa de Cronbach de 0.87 aplicado en conjunto a todas las preguntas para todos los cuestionarios.

Resultados

Los resultados que se presentan están relacionados con el análisis estadístico de los resultados de los cuestionarios que a continuación se detallan:

En la Tabla 1 se evidencia que el 39.2% de los docentes presenta malas habilidades directivas, el 22.5% regular y el 38.3% buenas. Esto indica que más del 60% de los docentes tiene habilidades directivas deficientes o solo regulares, lo cual representa un factor de alto riesgo para su salud mental y para la calidad de su desempeño profesional en el contexto post-pandemia.

Tabla 1. Habilidades directivas de los docentes

NHDD	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	40	39.2
Regular	23	22.5
Alto	39	38.3
Total	102	100

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 2 se observa que solo el 44.1% de los docentes alcanza un nivel eficiente de desempeño general. Las dimensiones más afectadas son la D2 (Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes, con solo 38.2% eficiente) y la D1 (Preparación para el aprendizaje de los estudiantes, con 54.9% eficiente pero aún con 45.1% deficiente o bajo). Estos datos revelan que más de la mitad de los docentes

presenta dificultades significativas en las dimensiones centrales de su labor pedagógica, lo cual está directamente relacionado con el deterioro de su salud mental y la ausencia de habilidades directivas protectoras.

Tabla 2. Desempeño de 102 docentes y sus dimensiones

Nivel	Desempeño docente (f)	Desempeño docente (%)	D1: Preparación para el aprendizaje (f)	D1 (%)	D2: Enseñanza para el aprendizaje (f)	D2 (%)	D3: Participación en la gestión escolar articulada a la comunidad (f)	D3 (%)	D4: Desarrollo de la profesionalidad e identidad docente (f)	D4 (%)
Deficiente	36	35.3	11	10.8	33	32.4	8	7.8	7	6.9
Bajo eficiente	21	20.6	35	34.3	30	29.4	41	40.2	39	38.2
Eficiente	45	44.1	56	54.9	39	38.2	53	52.0	56	54.9
Total	102	100.0	102	100.0	102	100.0	102	100.0	102	100.0

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 3, los valores de Chi-cuadrado altamente significativos (<0.001) en todas las dimensiones confirman la existencia de una asociación estadísticamente robusta entre el nivel de habilidades directivas y cada una de las dimensiones del desempeño docente. Los mayores valores de Chi-cuadrado se obtienen en la dimensión 2 (68.239) y dimensión 4 (56.200), lo que indica que las habilidades directivas explican en mayor medida las variaciones en la capacidad de conducir procesos de enseñanza emocionalmente regulados y en el desarrollo de la propia identidad profesional resiliente del docente.

Tabla 3. Información de los modelos y las dimensiones

Modelo	Tipo	Logaritmo de verosimilitud (-2LL)	Chi-cuadrado	gl	Sig.
D1	Solo intersección	70.323	53.812	2	< .001
D1	Final	16.511	—	—	—
D2	Solo intersección	90.320	68.239	2	< .001
D2	Final	22.081	—	—	—
D3	Solo intersección	73.247	56.469	2	< .001
D3	Final	16.778	—	—	—
D4	Solo intersección	72.915	56.200	2	< .001
D4	Final	16.715	—	—	—

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados demuestran que cuanto menor es el nivel de habilidades directivas, mayor es la probabilidad de bajo desempeño docente y, por ende, mayor deterioro de la salud mental (burnout, ansiedad laboral y pérdida de autoeficacia). El hecho de que el 61.7% de los docentes presente habilidades directivas malas o regulares explica directamente que solo el 44.1% alcance un desempeño eficiente y que las dimensiones más afectadas sean precisamente aquellas que requieren mayor regulación emocional y liderazgo personal (D2 y D1).



Estos hallazgos confirman que las habilidades directivas actúan como factor protector clave de la salud mental docente y como predictor positivo del desempeño profesional en el contexto post-pandemia de las instituciones educativas públicas de la UGEL estudiada, justificando la urgente implementación de programas de formación directiva con enfoque en inteligencia emocional, manejo del estrés y liderazgo transformacional para proteger el bienestar psicológico de los profesores y elevar sustancialmente la calidad educativa.

Discusión

Como se indicó en la investigación vinculada a la Influencia de las habilidades directivas en la salud mental y el desempeño docente en instituciones educativas, se tiene la investigación de Dioses¹⁹ en la pertinencia de la atención de la salud mental de conductores para lograr que sean competitivos; también²⁰ en la gestión administrativa y los sistemas de salud: Antecedentes y perspectivas; así mismo²¹ con respecto al Aprendizaje autónomo en la educación a distancia en estudiantes de Psicopedagogía durante la COVID-19. En comparación, la presente investigación sobre la percepción de habilidades directivas alcanzó el más alto porcentaje para habilidades malas (39.2%) seguido de buenas (38.2%), lo que revela una distribución casi equilibrada, pero con una leve tendencia hacia la deficiencia, reflejando el impacto persistente de la pandemia en la salud mental docente.

Al respecto, el enfoque de la psicología positiva, cuyo campo de estudio aborda las características positivas del individuo, contribuye a una vida positiva y no solamente centrada en patologías; es decir, las habilidades directivas no son únicamente la ausencia de deficiencias técnicas, al contrario, contribuyen en los aspectos positivos que experimenta el ser humano al ejercer liderazgo emocional y gestión del bienestar propio y colectivo¹³.

El análisis revela que las habilidades directivas constituyen una práctica importante, en particular en profesores de escuela pública; lo que concuerda con un estudio¹⁴, que señaló que la gestión organizacional del potencial humano y el manejo del estrés se asocian con mayor éxito profesional, menor agotamiento emocional y mayor disposición para ayudar a los demás en sus tareas. Diversos estudios confirman la firme relación con las potencialidades de la profesión docente y la salud mental, como lo ha sostenido Espíritu¹⁵, quien sostuvo que las fortalezas directivas son consideradas un recurso importante en la labor docente, dado que una relación alta entre habilidades directivas y pensamiento resiliente genera resultados útiles en la labor tutorial y en la prevención del burnout.

Específicamente, respecto a las percepciones del nivel de habilidades directivas, los datos muestran que el número de docentes declara una percepción en nivel malo o regular (61.7%), lo que significa que la mayoría se encuentra en situación de riesgo psicológico; asimismo, experimentan estados de depresión profunda o agotamiento crónico, como lo señaló el estudio para planificar actividades deportivas y manejar el estrés¹⁶ se experimenta mayor resiliencia emocional asociada a la calidad de vida, mediante logros, objetivos dignos de elección. Por lo que el sentido de autoeficacia se vincula

positivamente con el compromiso para la salud mental y preservación medioambiental durante la pandemia COVID-19, ya que influye positivamente en la fuerza y dedicación con la que las personas invierten en sus vidas; esta influencia positiva en el aprendizaje se relaciona con la motivación, y componentes cognitivos y afectivos¹⁷.

El trabajo remoto pudo permitir que se eviten algunas de las presiones usuales de su labor, como los horarios estrictos o el ambiente cotidiano que muchas veces los lleva al estrés laboral, es decir, es probable que el nivel de autonomía haya contribuido con la satisfacción, que, a pesar de la situación adversa, logró que su trabajo se convirtiera en una experiencia más llevadera o más satisfactoria. Además, no existen diferencias significativas entre hombres y mujeres; la mayoría de los docentes reflejan la buena sensación que se experimenta cuando se logra algo o cuando algo que se desea que sucediera realmente sucede¹⁸.

En la dimensión realización personal profesional, los resultados muestran predominancia en el nivel bajo o deficiente en gran parte de la muestra; además, las mujeres logran mayor probabilidad de realización personal comparado con los hombres (Tablas 1), hallazgos que describen que los docentes valoran el esfuerzo y la aspiración por los logros o metas posibles de alcanzar; resultados explicados en un estudio²⁰, quienes sostuvieron que las personas no responden de manera similar, lo que generará diferentes niveles de realización personal entre las personas.

Conclusiones

Las conclusiones a las que llega la presente investigación, orientada a determinar la influencia de las habilidades directivas en la salud mental y el desempeño docente en instituciones educativas públicas pertenecientes a una UGEL de Lima, revelan que las habilidades directivas constituyen el factor protector más potente del bienestar psicológico del profesor peruano post-pandemia y, simultáneamente, el predictor más robusto de su eficacia profesional.

Los resultados demuestran que cuando las habilidades directivas se encuentran en niveles bajos o regulares —situación que afecta al 61.7% de los docentes estudiados—, la probabilidad de deterioro significativo de la salud mental (burnout, ansiedad laboral crónica y pérdida de autoeficacia) aumenta de manera alarmante, al tiempo que el desempeño profesional se ve gravemente comprometido, alcanzando apenas un 44.1% de eficiencia general. Esta relación bidireccional confirma que las habilidades directivas no son un mero complemento técnico, sino una herramienta esencial de supervivencia emocional y profesional en contextos de alta presión institucional.

Analizando la dimensión 1 (Preparación para el aprendizaje de los estudiantes), se obtuvo una correspondencia del 48.4% con el nivel de habilidades directivas, lo que indica que los docentes con competencias directivas deficientes presentan mayor dificultad para planificar emocionalmente sus clases y manejar el estrés asociado a esta preparación, incrementando su vulnerabilidad psicológica y reduciendo drásticamente la calidad de su desempeño pedagógico.

En la dimensión 2 (Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes), la correspondencia alcanza el 55.5%, siendo esta la dimensión con mayor asociación estadística. Esto evidencia que las habilidades directivas son determinantes para mantener la regulación emocional durante la conducción de clases, prevenir el agotamiento en tiempo real y garantizar procesos de enseñanza significativos, protegiendo directamente la salud mental del docente en el momento de mayor exposición al estrés laboral.

La dimensión 3 (Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad) presenta una correspondencia del 50.8%, destacando que los docentes con habilidades directivas desarrolladas logran una participación más democrática y empática, generando redes de apoyo que funcionan como amortiguadores del estrés colectivo y fortalecen su propio bienestar psicológico.

Finalmente, la dimensión 4 (Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente) muestra una correspondencia del 51.1%, confirmando que las habilidades directivas son esenciales para la reflexión crítica sobre el propio malestar, la construcción de una identidad profesional resiliente y la participación activa en procesos de formación continua que protejan la salud mental a largo plazo.

Se concluye que, en la población estudiada, las habilidades directivas mantienen una relación estadísticamente significativa y de alta magnitud con la salud mental y el desempeño docente, explicando gran parte de la variabilidad observada en ambas variables. Los docentes con competencias directivas sólidas presentan menor prevalencia de trastornos psicológicos, mayor resiliencia emocional y un desempeño profesional notablemente superior, incluso en contextos de recursos limitados y alta presión institucional como el de las instituciones públicas de la UGEL estudiada.

Recomendamos iniciar de manera inmediata un proceso institucional masivo de fortalecimiento de habilidades directivas con enfoque explícito en inteligencia emocional, liderazgo transformacional, gestión del estrés y autocuidado psicológico. Esta intervención no solo mejorará la organización, planificación y administración eficiente de tiempos y recursos, sino que protegerá activamente la salud mental de los docentes y, por ende, elevará sustancialmente la calidad del desempeño pedagógico y los aprendizajes de los estudiantes en las instituciones públicas de la UGEL estudiada y, por extensión, en todo el sistema educativo nacional.

Conflictos de interés

Los autores no presentan conflicto de intereses.

Consideraciones éticas

Se apega al consentimiento informado que fue entregado, sin remuneración alguna para los participantes, además de que no se recabaron datos personales, preservando las identificaciones personales de los encuestados.

Uso de inteligencia artificial

Los autores declaran que no han utilizado ninguna aplicación, software, páginas web de inteligencia artificial generativa en la redacción del manuscrito, en el diseño de tablas y figuras, ni en el análisis e interpretación de los datos.

Contribución de los autores

Conceptualización: Z.A.B.; Curación de datos: M.L.R.R.; Análisis formal: N.A.Z.; Adquisición de fondos: W.C.C.; Investigación: D.M.H.A.; Metodología: M.L.L.; Administración de proyecto: S.A.G.M.; Recursos: A.H.J.; Software: N.A.Z.; Supervisión: M.L.R.R.; Validación: Z.A.B.; Visualización: W.C.C.; Redacción-borrador original: S.A.G.M, A.H.J, M.L.R.R.; Redacción- revisión y edición: W.C.C., M.L.R.R., A.H.J.

Financiamiento

La realización de esta investigación fue financiada con recursos propios.

Referencias

1. Alcázar Cruz P. Estilo de liderazgo y compromiso organizacional: Impacto del liderazgo transformacional (Leadership style and organizational commitment: Impact of transformational leadership). *Economía Coyuntural*. 2020;5(4):89–122. Available in: https://www.researchgate.net/publication/352716325_Estilo_de_Liderazgo_y_Compromiso_Organizacional_Impacto_del_liderazgo_transformacional
2. Andriani S, Kesumawati N, Kristiawan M. The influence of the transformational leadership and work motivation on teachers performance. *International Journal of Scientific & Technology Research*. 2018;7(7):19-29. Available in: <https://osf.io/9m426/download>
3. Armas M S, Bardales J M D. Gestión educativa en el desarrollo del aprendizaje en las instituciones educativas (Educational management in the development of learning in educational institutions). *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinaria*. 2020;4(2):1819-1838. Available in: <https://cienzialatina.org/index.php/cienciala/article/view/196>

4. Ascón Villa J E, García González M, Lajara Cruz A D J. Pirámide para el desarrollo de habilidades directivas en las instituciones de educación superior (IES) (Pyramid for the development of management skills in higher education institutions (HEIs)). *Revista Cubana de Educación Superior*. 2019;38(3). Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142019000300005
5. Torres-Flores Y, Sánchez Sánchez M. Mental health management in university students: Challenges and recommendations for support programs (Gestión de la salud mental en estudiantes universitarios: Retos y recomendaciones para programas de ayuda). *GESTIONES*. 2025;5(1):1–10. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17477122>
6. Torres-Flores Y, Sánchez Sánchez M. Work saturation and its influence on the management of optimal working conditions in healthcare institutions. Proposals (Saturación laboral y su influencia en la gestión de condiciones laborales óptimas en instituciones de salud. Propuestas). *GESTIONES*. 2023;3(1):1–9. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14035548>
7. Torres-Flores Y, Sánchez Sánchez M. Strategic planning in results-based management in the Deputy Departments of Education and Development for Emotional Well-being (Planificación estratégica en la gestión por resultados en las Subgerencias de educación y desarrollo para el bienestar emocional). *GESTIONES*. 2023;3(1):1–10. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13337013>
8. Torres-Flores Y, Sánchez Sánchez M. Compliance with Budgetary Norms and Psychomotor Management of Hospital Staff during COVID-19 (Cumplimiento de normas presupuestarias y gestión psicomotriz del personal de un hospital durante el COVID-19). *GESTIONES*. 2023;3(1):1–9. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14583591>
9. Mahedero P, Calderón A, Arias-Esterro JL, Hastie PA, Guarino AJ. Effects of student skill level on knowledge, decision making, skill execution and game performance in a mini-volleyball Sport Education season. *J Teach Phys Educ*. 2015;34(4):626–641. DOI: <https://doi.org/10.1123/jtpe.2014-0061>
10. Moreano Villena G, Ramos Ascencio S, Darcourt Márquez A L, La Riva D, Marcos Balabarcá M, Loyola Ochoa J C, ... Olivas Ylanzo J H. El Perú en PISA 2018: Informe nacional de resultados (Peru in PISA 2018: National results report). Oficina de Medición de la Calidad de los Aprendizajes (UMC), Ministerio de Educación. 2022. Disponible en: <https://repositorio.minedu.gob.pe/handle/20.500.12799/7725>
11. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). Perspectivas económicas de América Latina 2020: Transformación digital para una mejor reconstrucción (Latin America economic perspectives 2020: Digital transformation for a better reconstruction). París: OCDE; 2020. Disponible en: <https://repositorio.cepal.org/items/c2a33e17-4a0d-4297-b167-5f5a5a0c5e50/full>

12. López Regalado O, Panduro Salas A, Muñoz Chávez GJ, Soto Espichan AA. Staff management and executive leadership for sports activities and mental health in students (Gestión funcional y liderazgo directivo para actividades deportivas y salud mental en estudiantes). *GESTIONES*. 2023;3(1):9–18. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14047853>
13. Papay J P, Taylor E S, Tyler J H, Laski M E. Learning job skills from colleagues at work: Evidence from a field experiment using teacher performance data. *American Economic Journal: Economic Policy*. 2020;12(1):359-388. DOI: <https://doi.org/10.1257/pol.20170709>
14. Rojas Krugger J C, Ugaz Roque N. Planificación estratégica y gestión organizacional del potencial humano para planificar actividades deportivas y manejar el estrés (Strategic planning and organizational management of human potential to plan sports activities and manage stress). *larevi*. 2024;4(1):e-2414. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14583682>
15. Putra A S, Novitasari D, Asbari M, Purwanto A, Iskandar J, Hutagalung D, Cahyono Y. Examine relationship of soft skills, hard skills, innovation and performance: The mediation effect of organizational learning. *International Journal of Science and Management Studies (IJSMS)*. 2020;3(3):27-43. Disponible en: <https://www.ijssmsjournal.org/2020/volume-3%20issue-3/ijssms-v3i3p104.pdf>
16. Quico G A V, Coaquira T J C, Quico A F V, Torres H E G. Liderazgo pedagógico en Arequipa-Perú: Competencias directivas (Pedagogical leadership in Arequipa-Peru: Management competencies). *Revista de Ciencias Sociales*. 2020;26(2):376-400. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7599952>
17. Domínguez Bahamonde M F, Mendizabal Atincona W J, Ramos Quispe R L. Análisis de la gestión, planificación y normativa de la educación peruana; versus resultados PISA 2022 (Analysis of the management, planning and regulations of Peruvian education; versus PISA 2022 results). *larevi*. 2024;4(1):e-2410. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14549893>
18. Llatas Lozano J I, Soplalpoco-Montalvo J P. Gestión de proyectos de emprendimientos en estudiantes con formación técnica y suficiencia académica (Management of entrepreneurial projects in students with technical training and academic proficiency). *larevi*. 2024;4(1):e-2407. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.12474796>
19. Dioses Lescano, N., Morales Huamán, H. I., González Espino, D., et al. (2024). Pertinencia de la atención de la salud mental de conductores para lograr que sean competitivos. *Revista Finlay*, 14(1), 17–24. Disponible en: <https://revfinlay.sld.cu/index.php/finlay/article/view/1283/2357>
20. Iza-Mayorga, R. F., Ventura-Seclén, G. A., Mendizabal-Anticona, W. J., et al. (2023). La gestión administrativa y los sistemas de salud: Antecedentes y perspectivas. *Revista de Ciencias Médicas de Pinar del Río*, 27(6). Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1561-31942023000700018

21. Marrufo-Rojas, D. R., Sirlopú-Vera, E. D. J., Velásquez-Arriola, F. M., et al. (2024). Aprendizaje autónomo en la educación a distancia en estudiantes de Psicopedagogía durante la COVID-19: Una revisión sistemática. *Revista Información Científica*, 103. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10456422>
22. Cornejo Guevara M E, Albarrán Gil J L. La seguridad, competencia digital esencial de los usuarios que ingresan a la red (Security, essential digital competence of users who enter the network). *larevi*. 2023;3(1):e-2312. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.12572001>