

## Gestión educativa y las habilidades blandas en el desarrollo educativo institucional

### Educational management and soft skills in institutional educational development

### Gestão educacional e habilidades interpessoais no desenvolvimento educacional institucional

**Carina Amelia Ramos Velásquez**

*carina.ramos@autonomadeica.edu.pe*  
<https://orcid.org/0000-0002-1518-4426>  
Universidad Autónoma de Ica, Perú

**Andrés Gustavo Zorrilla Jurado**

*gzorrilla@urp.edu.pe*  
<https://orcid.org/0000-0001-6039-9031>  
Universidad Ricardo Palma, Perú

#### RESUMEN:

En este artículo se examina la gestión educativa y las habilidades blandas, conceptos que influyen en el fortalecimiento de la cultura organizacional y los modelos de gestión en las instituciones educativas. Se basa en una investigación cuantitativa, de naturaleza básica y de nivel correlacional. Para el registro de datos, se diseñó un cuestionario tipo Likert, el mismo que se aplicó en forma de encuesta a un grupo de 80 especialistas y técnicos de instituciones educativas de la ciudad de Moquegua. Según el estudio, las habilidades blandas son relevantes en la interacción humana y deben de conducir a una convivencia plena, así como a enriquecer la esfera afectiva y regular los estados emocionales de las personas, promoviendo el desarrollo de un liderazgo transformacional. La investigación destaca tres habilidades blandas: la autoestima, la empatía y la comunicación, definidas como AEC, muy importantes para el desarrollo institucional.

#### ABSTRACT:

This article examines educational management and soft skills, concepts that influence the strengthening of organizational culture and management models in educational institutions. It is based on a quantitative research, of basic nature and correlational level. A Likert-type questionnaire was designed to record data, which was applied in the form of a survey to a group of 80 specialists and technicians from educational institutions in the city of Moquegua. According to the study, soft skills are relevant in human interaction and should lead to a full coexistence, as well as enrich the affective sphere and regulate the emotional states of people, promoting the development of transformational leadership. The research highlights three soft skills: self-esteem, empathy and communication, defined as CSA, which are very important for institutional development.

**RESUMO:**

Este artigo examina a gestão educacional e as soft skills, conceitos que influenciam o fortalecimento da cultura organizacional e os modelos de gestão nas instituições educacionais. Ele se baseia em uma pesquisa quantitativa, de natureza básica e nível correlacional. Foi elaborado um questionário do tipo Likert e aplicado como pesquisa a um grupo de 80 especialistas e técnicos de instituições educacionais da cidade de Moquegua. De acordo com o estudo, as soft skills são relevantes na interação humana e devem levar a uma convivência plena, além de enriquecer a esfera afetiva e regular os estados emocionais das pessoas, promovendo o desenvolvimento da liderança transformacional. A pesquisa destaca três soft skills: autoestima, empatia e comunicação, definidas como CSAs, que são muito importantes para o desenvolvimento institucional.

**PALABRAS CLAVE:**

Gestiona educativa, habilidades blandas, autoestima, empatía, comunicación.

**KEYWORDS:**

Educational management, soft skills, self-esteem, empathy, communication.

**PALAVRAS-CHAVE:**

Gestão educacional, soft skills, autoestima, empatia, comunicação.

---

Recibido: 04/02/2024 - Aceptado: 07/03/2024 - Publicado: 01/04/2024

---

## I. Introducción

La gestión educativa posibilita el mantenimiento eficaz y eficiente de las instituciones de enseñanza, promoviendo la creación de una cultura, el desarrollo institucional y un modelo de gestión. Este campo se sustenta en una visión estratégica con un enfoque sistémico para el desarrollo organizativo en el ámbito educativo, dentro de un proceso interactivo con las personas, los recursos tecnológicos, pedagógicos, metodológicos, y otros. En este contexto, también resulta de importancia la implementación del proceso administrativo, que se compone de los elementos de planificación, organización, integración, dirección y control, los cuales guían una gestión eficiente. Según Sánchez et al. (2021) en una organización, es fundamental lograr una armonía entre sus componentes esenciales: las personas, las responsabilidades y la gestión. En consecuencia, el proceso administrativo se encarga de conciliar estos elementos a través de la planificación de acciones, la organización de recursos, la integración de medios, la ejecución de tareas, la supervisión de resultados y, sobre todo, la creación de canales de comunicación para difundir ideas. Dichos componentes comparten características clave como el liderazgo y el fomento de una cultura colaborativa. Por ello, la gestión educativa juega un papel central en el proceso de aprendizaje de los estudiantes de todos los niveles, así como una eficacia de la prestación de servicios de alta calidad.

En ese sentido una gestión educativa efectiva requiere de un liderazgo transformador como provisor de habilidades blandas, las mismas que se enfatizan en la investigación realizada y, especialmente, en tres de ellas: la autoestima, la empatía y la comunicación cuyas siglas AEC ayudarán a identificarlas en el texto. Las mencionadas habilidades constituyen aspectos cruciales para la interacción humana en procesos que promueven cambios significativos. En consecuencia, el gestor en este terreno debe asumir un rol de liderazgo transformador, lo que permite considerar las habilidades blandas, para este caso la AEC, que se centra en el componente emocional, el cual es de suma importancia en la interacción con estudiantes, compañeros, directivos y la comunidad en diversos entornos educativos. Como se mencionó, esta dinámica es esencial en el ejercicio de un liderazgo educativo transformador que debe impulsar el desarrollo de las capacidades humanas (Flores, 2021).

La instrucción a nivel de aprendizaje, significa conocer y comprender a los estudiantes, lo que enfatiza la importancia de habilidades interpersonales como la autoestima, la empatía y la comunicación. Por ello,

Piedra (2018, como se cita en Aranguren, 2022) sostiene que las escuelas deben cambiar su enfoque más allá de la cognición, reconociendo que los modelos educativos tradicionales se basan en paradigmas como el pragmatismo, el conductismo y el reduccionismo, lo que tiende incluso ignorar la dimensión espiritual. Los enfoques educativos tradicionales en gran medida no han tenido en cuenta la compleja identidad de una persona, que incluye no sólo aspectos físicos sino también psicológicos, culturales, sociales, históricos y espirituales.

En lo concerniente a la gestión comunitaria, que establece vínculos entre la escuela y la comunidad a través de diversos niveles, formas, obstáculos, límites, organización y reglas de convivencia, es esencial proporcionar respaldo en aspectos tanto socioafectivos como cognitivos. Esto ha fomentado la participación activa de las familias, con el objetivo principal de ayudar a transformar las organizaciones educativas en entornos seguros y adecuados, donde todos los estudiantes puedan aprender y desarrollarse de manera integral, según lo establece el MINEDU en el año 2021. En esta perspectiva, la prestación de “soporte socioafectivo y cognitivo” enfatiza la relevancia de las habilidades blandas en la interacción comunitaria, tal como se plantea en el estudio realizado, con el enfoque en las habilidades AEC (MINEDU, 2021).

Para comprender qué implica el concepto de habilidades blandas, es esencial comenzar explorando el significado subyacente de “habilidad”. Este concepto se extiende a varios contextos, ya sea en el ámbito laboral, educativo, familiar o emocional, y se identifica como un constructo psicosocial (Rigby & Sanchis, 2006). Siguiendo la perspectiva de Márquez (2004), las habilidades son definidas como una forma psicológica dinámica de actividad expresiva concreta individual, cuyo propósito es profundizar, transformar, crear objetos, resolver situaciones y problemas, autorregularse e influir en uno mismo. Además, se las considera una categoría que está intrínsecamente ligada al comportamiento y al conjunto de acciones y operaciones que una persona desarrolla con el propósito de alcanzar un objetivo (Álvarez, 1999).

Considerando lo previamente mencionado, este concepto se aplica de manera efectiva a la definición de las habilidades blandas, que engloban un conjunto de conocimientos, habilidades, competencias y herramientas emocionales con la capacidad de equilibrar y regular el estado emocional de las personas. Estas habilidades desempeñan un papel esencial en la promoción de las relaciones tanto consigo mismos (intrapersonales) como con los demás (interpersonales), lo que ejerce una influencia considerable en los procesos de desarrollo de una sociedad. Es relevante señalar que existen términos equivalentes que se emplean para describir las habilidades blandas. Existen diferentes tipos de habilidades que son importantes para el éxito en la vida moderna. Algunas de estas habilidades incluyen las habilidades sociales y emocionales, las habilidades de empleabilidad, las habilidades cívicas y las habilidades del siglo XXI. Además de las habilidades cognitivas, García (2018) argumenta que las personas necesitan desarrollar habilidades blandas, o habilidades socioemocionales, para enfrentar con éxito los desafíos de la era moderna. Las habilidades intrapersonales se relacionan con el propio individuo y abarcan aspectos como la autoconciencia, la autorregulación, la motivación y la resiliencia. Las habilidades interpersonales, por otro lado, se enfocan en la interacción con los demás y comprenden la comunicación efectiva, la empatía, el trabajo en equipo y la resolución de conflictos.

La educación convencional se ha centrado exclusivamente en el aspecto cognitivo, sin considerar el componente de “Aprender a Ser”, que implica el entendimiento del mundo emocional de cada individuo. Como consecuencia, en los entornos educativos se ha planteado un cuestionamiento a este enfoque, surgiendo un paradigma que aboga por una formación integral. Moreno et al. (2022) destaca que, a partir de la teoría de las inteligencias múltiples, han surgido discusiones en el campo de la pedagogía que reconocen la importancia de las emociones y las relaciones interpersonales como dimensiones fundamentales que deben ser tomadas en cuenta en la formación integral de los estudiantes. En este contexto, tanto el desarrollo emocional como el aprendizaje social cobran gran relevancia, al igual que la adquisición de conocimientos académicos. Estos dos aspectos requieren un enfoque de aprendizaje que sea integrador y cohesivo (Ferreya, 2018). Estas reflexiones nos conducen a la conclusión de que las habilidades blandas son adquiribles, lo que posibilita que una persona obtenga un conocimiento profundo de sí misma, mejorando así sus oportunidades para establecer y alcanzar metas en su vida académica y profesional.

Como se indicó previamente en el contexto de esta investigación, se han abordado tres habilidades en particular: autoestima, empatía y comunicación; estas desempeñan un papel fundamental para alcanzar un desempeño satisfactorio tanto en el ámbito académico como en el profesional, y es relevante subrayar que estas habilidades pueden ser desarrolladas y perfeccionadas (Rodríguez et al, 2019).

Es importante empezar por explorar el concepto de autoestima. La autoestima se define como la evaluación que una persona hace de sí misma a través de la autoevaluación. Implica la representación emocional de su propio comportamiento en distintos contextos (Vidnay et al., 2021). Además, la autoestima puede ser vista como una habilidad blanda que permite a alguien evaluarse a sí mismo para determinar si se aprueba o se desaprueba; es la valoración del “Yo” de las personas en un proceso dinámico, multidimensional y existencial, que se construye durante toda la vida y que puede desarrollarse en un contexto social, físico, emocional y cognitivo (Courrau, 1998, como se cita en Naranjo, 2007). Abraham Maslow, un destacado exponente de la psicología humanista, enfatiza la relevancia de la autoestima al incorporarla en su famosa jerarquía de las necesidades; la ubica jerárquicamente por encima de las necesidades fisiológicas, las de seguridad personal y pertenencia (De Mezerville, 2004, como se cita en Naranjo, 2007). Respecto a ello, se remarca que las personas deben cultivar o desarrollar su nivel de autoestima proporcionado, para llegar a la autorrealización.

En segundo lugar, la cuestión de la empatía, definida como una capacidad de comunicación interpersonal que depende principalmente de la autoconciencia; implica la capacidad de comprender los sentimientos y percepciones de los demás en un contexto determinado. Además, incluye la capacidad de reconocer estados emocionales en uno mismo y en los demás, lo que ayuda a desarrollar una comprensión más profunda y constructiva de la interacción humana (Camacho & Céspedes, 2018). Un rasgo distintivo de la empatía es la existencia de las llamadas neuronas espejo, las cuales permiten a una persona entender y experimentar las emociones, así como comprender las acciones de otros a través de representaciones ideomotoras y comportamientos (Jacoboni, 2009). Por lo tanto, promover el desarrollo de la empatía se torna esencial, ya que nos habilita para establecer vínculos con el mundo emocional de los demás, convirtiéndose en un componente fundamental en un entorno educativo. Al fomentar la empatía logramos una mejor comprensión de las personas que nos rodean, lo que nos permite anticipar sus necesidades y brindar el respaldo adecuado, contribuyendo de este modo a la creación de un entorno educativo más armonioso y respetuoso (Carmona et al., 2020).

En tercer lugar, la comunicación es una habilidad interpersonal fundamental que permite a las personas transmitir, recibir, procesar y expresar mensajes, ideas, opiniones y actitudes de manera efectiva en diferentes contextos, tanto personales como organizacionales (Pumacayo, 2018). En este contexto, las personas se esfuerzan por alcanzar un nivel de comunicación clara, precisa y adecuada, lo que debe reflejar relaciones interpersonales efectivas. Los educadores en el entorno educativo son conscientes de la importancia de esta experiencia al interactuar con sus estudiantes, colegas y directivos. Una comunicación interactiva genera resultados positivos que contribuye a un ambiente amigable y fomenta una cultura organizacional sólida.

## II. Método

La investigación siguió una metodología hipotético-deductiva y se apoyó en un diseño no experimental. Este enfoque permitió la formulación de hipótesis que se sometieron a prueba mediante la observación de la realidad en el contexto donde se desarrollaron los hechos. Se procedió a describir y analizar los datos recopilados, lo que posibilitó la comparación de los resultados con la situación real y condujo a la obtención de las conclusiones del estudio. Además, el enfoque de la investigación se caracterizó por ser cuantitativo, de naturaleza básica y de nivel correlacional. Para llevar a cabo la recopilación de datos en el terreno, se diseñó un cuestionario tipo Likert que se aplicó a un grupo de 80 especialistas y técnicos, de acuerdo con la delimitación geográfica del estudio.

### III. Resultados

**Tabla 1**

*Relación entre la gestión educativa y las habilidades blandas*

			Gestión educativa	Habilidades blandas
Rho de Spearman	Gestión Educativa	Coef. de correlación	1,000	,460**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	80	80
	Habilidades Blandas	Coef. correlación	,460**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	80	80

El resultado estadístico muestra un valor p = ,000 y un Rho=, 460 confirmando la relación entre la gestión educativa y las habilidades blandas.

**Tabla 2**

*Relación entre gestión educativa y autoestima*

			Gestión educativa	Autoestima
Rho de Spearman	Gestión Educativa	Coef. de correlación	1,000	,489**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	80	80
	Autoestima	Coef. de correlación	,489**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	80	80

El resultado estadístico muestra un valor p = ,000 y un Rho=, 489 confirmando la relación entre la gestión educativa y la autoestima.

**Tabla 3**

*Relación entre gestión educativa y empatía*

			Gestión educativa	Empatía
Rho de Spearman	Gestión Educativa	Coef. de correlación	1,000	,425**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	80	80
	Empatía	Coef. de correlación	,425**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	80	80

El resultado estadístico muestra un valor p = ,000 y un Rho=, 425 confirmando la relación entre la gestión educativa y la empatía.

**Tabla 4**

*Relación entre gestión educativa y la habilidad comunicativa*

			Gestión educativa	Habilidad comunicativa
Rho de Spearman	Gestión Educativa	Coef. de correlación	1,000	,287**
		Sig. (bilateral)	.	,001
		N	80	80
	Habilidad Comunicativa	Coef. de correlación	,287**	1,000
		Sig. (bilateral)	,010	.
		N	80	80

El resultado estadístico muestra un valor p = ,001 y un Rho=, 287 confirmando la relación entre la gestión educativa y la habilidad comunicativa.

#### IV. Discusión

De acuerdo al análisis realizado, existe una significativa relación entre las variables objetos del presente estudio según la opinión de los integrantes de la muestra seleccionada. En investigaciones previas Chávez y Olivos (2019) destacan la importancia de una gestión educativa que requiere un liderazgo transformador respaldado por habilidades blandas como la autoestima, la empatía y la comunicación. Por ello, si la gestión educativa permite mantener eficazmente las organizaciones educativas y establecer un estilo gerencial, es esencial considerar la necesidad de gestores educativos que busquen la eficiencia en la administración de los recursos disponibles para obtener resultados significativos (Lynch et al., 2020). Además, según Pérez et al. (2020), las habilidades blandas, conocidas también como habilidades socioemocionales, guardan una relación directa con el desempeño de las actividades de gestión en una institución educativa, lo que subraya la importancia de tener en cuenta estas habilidades para lograr una gestión sostenible.

Con respecto a la gestión educativa y la autoestima, existe una correlación positiva moderada entre ambas variables. Estos resultados son coherentes con los hallazgos de Ciprian (2021), quien asume que un mayor nivel de habilidades interpersonales puede mejorar la gestión pedagógica. Esto confirma la importancia de la autoestima, lo que refleja el componente emocional en la dinámica de interacción humana en diferentes entornos (Vidnay et al., 2021).

Este estudio también demostró que existe una relación moderadamente positiva entre la gestión educativa y la empatía. Este hallazgo sugiere que la empatía puede facilitar la comunicación respondiendo adecuadamente a las emociones de las partes involucradas. La empatía también nos permite reconocer nuestro propio estado emocional y el de los demás. Camacho (2018) respalda esta idea al afirmar que la empatía contribuye a la creación de un entorno armonioso en el que se fomenta el respeto, lo cual es esencial para mantener una comunidad educativa en armonía.

En el marco del tercer objetivo específico, se puede observar una correlación positiva de grado moderado entre la gestión educativa y las habilidades comunicativas. En este contexto, se busca una comunicación que sea clara, precisa y adecuada, y que se refleje de manera óptima en las relaciones interpersonales (Pumacayo, 2018). Rodríguez et al. (2019) evidenciaron una relación positiva y considerable entre las habilidades blandas y el desempeño docente. Los docentes con un mejor rendimiento son aquellos que poseen un adecuado nivel de estas habilidades, incluyendo las comunicativas. Estas últimas permiten la transmisión, recepción y procesamiento de información de alta calidad, incluyendo ideas, opiniones y actitudes, dirigidas hacia metas tanto personales como organizacionales, lo que puede contribuir significativamente a la gestión educativa. Además, las emociones tienen un papel fundamental en el proceso educativo. Por tanto, es fundamental la incorporación de las habilidades blandas en conjunto con los conocimientos académicos (Moreno et al., 2022).

#### V. Conclusiones

De acuerdo a los resultados de la investigación se evidencia una correlación de intensidad moderada entre las habilidades blandas y la gestión educativa, de acuerdo con los especialistas y técnicos de las instancias educativas descentralizadas en Moquegua durante el año 2022. Esto nos lleva a la comprensión de que la gestión educativa demanda un liderazgo transformador respaldado por habilidades blandas como la autoestima, la empatía y la comunicación. En este mismo contexto, se constata una correlación de nivel moderado tanto entre la autoestima y la gestión educativa como entre la empatía y la gestión educativa. No obstante, es relevante mencionar que se observa una correlación de nivel bajo entre la gestión educativa y las habilidades comunicativas. Por lo tanto, el estudio indica que se deben cultivar habilidades blandas en ambientes educativos, ya que estas deben fomentar una interacción humana saludable, enriqueciendo y regulando el estado emocional de las personas.

## Referencias

- Álvarez de Zayas, M. (1999). *La escuela en la vida*. Pueblo y Educación.
- Aranguren, P. G. (2022). Lineamientos estratégicos para la consolidación de una escuela inteligente y su noción de felicidad. *Revista Educación*, 44(2). <https://doi.org/10.15517/revedu.v44i2.37605>
- Camacho, E. (2018). *El juego como estrategia que permite mejorar las habilidades sociales de las personas con discapacidad Intelectual que forman parte de los encuentros recreativos del Proceso de Recreación Accesible, Belén* [Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional de Costa Rica]. <https://repositorio.una.ac.cr/handle/11056/15040>
- Camacho, E. y Céspedes, N. (2018). Habilidades socio-emocionales: un elemento esencial en el policía como mediador en Colombia. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 14(2), 279 – 296. <https://doi.org/10.15332/s1794-9998.2018.0002.06>
- Carmona, S., Pérez, C. y Checa, P. (2020). Competencias emocionales de las futuras personas docentes: un estudio sobre los niveles de inteligencia emocional y empatía. *Revista Educación*, 44(2). <https://doi.org/10.15517/revedu.v44i2.38438>
- Chávez, M. y Olivos, M. (2019). *Gestión educativa y desempeño docente, en la institución educativa “Modelo” Trujillo, 2018* [Tesis de Licenciatura, Universidad Católica de Trujillo]. [http://190.223.196.26/bitstream/123456789/584/1/018100284B\\_018100388B\\_M\\_2019.pdf](http://190.223.196.26/bitstream/123456789/584/1/018100284B_018100388B_M_2019.pdf)
- Ciprian, S. (2021). *Habilidades blandas y gestión pedagógica en docentes del nivel primario de las instituciones educativas, San Sebastián, Cusco* [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/57038>
- Ferreyra, H. A. (2018). Aprendizaje emocional y social: enseñar y aportar a la formación integral. *Revista Educación y Desarrollo Social*, 12(1), 116–126. <https://doi.org/10.18359/reds.4019>
- Flores, H. (2021). La gestión educativa, disciplina con características propias. *Dilemas contemporáneos: educación, política y valores*, 9(1). doi: <https://doi.org/10.46377/dilemas.v9i1.2832>
- García, C. B (2018). Las habilidades socioemocionales, no cognitivas o “blandas”: aproximaciones a su evaluación. *Revista Digital Universitaria*, 19(6), 1 – 17. <http://www.revista.unam.mx/2018v19n6/habilidades-socioemocionales-no-cognitivas-o-blandas-aproximaciones-a-su-evaluacion/>
- Jacoboni, M. (2009). *Las neuronas espejo*. Katz. [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2145-48922011000200008](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2145-48922011000200008)
- Lynch, R. et al. (2020). Educational Management. *Oxford Research Encyclopedia of Education*. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190264093.013.701>
- Márquez, A. (2004). Las habilidades, reflexiones y proposiciones para su evaluación. En *Manual de consulta para la Maestría en Ciencias Pedagógicas* (pp. 100 – 118). Universidad de Oriente.
- MINEDU. (2021). *Lineamientos para la gestión escolar de instituciones educativas públicas de educación básica*. <https://img.lpderecho.pe/wp-content/uploads/2021/03/Anexo-Decreto-Suprempo-006-2021-Minedu-LP.pdf>
- Moreno et al. (2022). *Formación en habilidades blandas en instituciones de educación superior: reflexiones educativas, sociales y políticas*. Corporación Universitaria Minuto de Dios.
- Naranjo Pereira, M. L. (2007). Autoestima: un factor relevante en la vida de la persona y tema esencial del proceso educativo. *Revista Electrónica Actualidades Investigativas en Educación*, 7(3).
- Perez et al., (2020). Identificación de habilidades blandas en directivos pymes de barranquilla. *Revista Dictamen Libre*, 13(26), 153 – 168. <https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.26.6193>
- Pumacayo, R. (2018). *Habilidades blandas y su relación con el clima organizacional de los docentes en la institución educativa Politécnico* [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa]. <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/8512>

- Rigby, M. y Sanchis, E. (2006). The concept of skills and its social construction [El concepto de habilidad y su construcción social]. *European Journal of vocational training*, 37(1), 22 – 33. [https://www.cedefop.europa.eu/files/etv/Upload/Information\\_resources/Bookshop/430/37\\_en\\_rigby.pdf](https://www.cedefop.europa.eu/files/etv/Upload/Information_resources/Bookshop/430/37_en_rigby.pdf)
- Rodríguez, J. et al. (2019). Las habilidades blandas como base para el buen desempeño del docente universitario. *Innova Research Journal*, 5(2), 186 – 199. <https://doi.org/10.33890/innova.v5.n2.2020.1321>
- Sánchez et al. (2021). Responsabilidad social y la gestión de calidad: empresa peruana de Seguros. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 11(21), pp. 117-130. <https://doi.org/10.17163/ret.n21.2021.07>
- Vidnay, V. et al. (2021). Autoestima e identidad profesional de las profesoras de educación inicial. *Investigación Valdizana*, 15(1), 24 – 30. doi: <https://doi.org/10.33554/riv.15.1.808>

**Conflicto de intereses / Competing interests:**

Las autoras no incurren en conflictos de intereses.

**Rol de los autores / Authors Roles:**

CARV: Conceptualización, investigación, escritura-preparación del borrador original, redacción-revisión y edición.

AGZJ: Conceptualización, investigación, escritura-preparación del borrador original, redacción-revisión y edición.

**Fuentes de financiamiento / Funding:**

Esta investigación se realizó con el financiamiento de las autoras.

**Aspectos éticos / legales; Ethics / legals:**

Las autoras declara no haber violado u omitido normas éticas o legales al realizar la investigación.