



## **Habilidades sociales en engagement: herramientas medulares para el desarrollo del talento humano**

Marco Antonio Jose Paredes Perez  
Gabriel Pastor Medrano Osorio  
Miguel Angel Ramirez Arellano  
Teodoro Edgardo Leonardo Aguilar

# **Habilidades sociales en engagement: herramientas medulares para el desarrollo del talento humano**

---

Marco Antonio Jose Paredes Perez  
Gabriel Pastor Medrano Osorio  
Miguel Angel Ramirez Arellano  
Teodoro Edgardo Leonardo Aguilar

Este libro ha sido debidamente examinado y valorado en la modalidad doble par ciego con fin de garantizar la calidad científica del mismo.

© Publicaciones Editorial Grupo Compás  
Guayaquil - Ecuador  
compasacademico@icloud.com  
<https://repositorio.grupocompas.com>

Diseño de la portada es de: Ariadna Tirado Pereira



Paredes M., Medrano, G., Ramirez, M., Leonardo, T. (2024) Habilidades sociales en engagement: herramientas medulares para el desarrollo del talento humano.  
Editorial Grupo Compás

© Marco Antonio Jose Paredes Perez  
Gabriel Pastor Medrano Osorio  
Miguel Angel Ramirez Arellano  
Teodoro Edgardo Leonardo Aguilar

**ISBN: 978-9942-33-873-0**

El copyright estimula la creatividad, defiende la diversidad en el ámbito de las ideas y el conocimiento, promueve la libre expresión y favorece una cultura viva. Quedan rigurosamente prohibidas, bajo las sanciones en las leyes, la producción o almacenamiento total o parcial de la presente publicación, incluyendo el diseño de la portada, así como la transmisión de la misma por cualquiera de sus medios, tanto si es electrónico, como químico, mecánico, óptico, de grabación o bien de fotocopia, sin la autorización de los titulares del copyright.

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>4</b>
<b>CAPÍTULO I ASPECTOS TEÓRICOS SOBRE LA FORMACIÓN UNIVERSITARIA EN GESTIÓN DE EMPRESAS .....</b>	<b>7</b>
<b>1.1 La gestión de empresas: nociones básicas .....</b>	<b>11</b>
<b>1.2 La cultura organizacional y su relación con la gestión empresarial .....</b>	<b>13</b>
<b>1.3 Factores claves para la calidad en la gestión empresarial .....</b>	<b>16</b>
<b>1.4 Importancia del clima organizacional y laboral .....</b>	<b>18</b>
<b>1.5 Relevancia de la educación universitaria para la sociedad.....</b>	<b>21</b>
<b>1.6 La formación universitaria en relación a las empresas y su gestión .....</b>	<b>23</b>
<b>CAPÍTULO II EL TALENTO HUMANO Y SU GESTIÓN COMO FACTOR CLAVE PARA LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL.....</b>	<b>26</b>
<b>2.1 Nociones elementales sobre la gestión del talento humano .....</b>	<b>28</b>
<b>2.2 Acerca de la gestión organizacional.....</b>	<b>31</b>
<b>2.3 Competitividad organizacional como un aspecto importante para la gestión del talento humano .....</b>	<b>33</b>
<b>2.4 El rol de la eficacia organizacional en el talento humano de una empresa.....</b>	<b>35</b>
<b>2.5 Indicadores de la gestión de talento humano .....</b>	<b>36</b>
<b>2.5.1 Selección del personal .....</b>	<b>39</b>
<b>2.5.2 Evaluación del desempeño del personal .....</b>	<b>39</b>
<b>2.5.3 Programas de incentivos .....</b>	<b>40</b>
<b>2.5.4 Capacitación y desarrollo del trabajador .....</b>	<b>41</b>

<b>CAPÍTULO III EL ENGAGEMENT: HABILIDAD, CAPACIDAD Y DISPOSICIÓN .....</b>	<b>42</b>
<b>3.1 Las habilidades sociales.....</b>	<b>44</b>
<b>3.2 Aspectos generales sobre el <i>engagement</i> .....</b>	<b>48</b>
<b>3.2.1 Significado I: el estado mental del trabajador..</b>	<b>49</b>
<b>3.2.2 Significado II: implicación y compromiso del trabajador .....</b>	<b>50</b>
<b>3.2.3 Otros significados del <i>engagement</i> .....</b>	<b>52</b>
<b>3.3 Tipos de <i>engagement</i> .....</b>	<b>55</b>
<b>3.4 El <i>engagement</i> en la educación .....</b>	<b>58</b>
<b>CAPÍTULO IV HABILIDADES SOCIALES BASADOS EN EL <i>ENGAGEMENT</i> Y SU INFLUENCIA EN EL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO.....</b>	<b>61</b>
<b>CAPÍTULO V CONSIDERACIONES FINALES .....</b>	<b>89</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>95</b>

## INTRODUCCIÓN

Las personas en la sociedad poseen necesidades económicas que deben ser satisfechas. En este escenario, las empresas se responsabilizan a cumplir con las expectativas de la sociedad a cambio de percibir una remuneración económica por el ofrecimiento de sus servicios. Así, las empresas son parte importante de la economía y, por ende, deben estructurarse de manera óptima.

La gestión de empresas se torna como una opción obligatoria y viable para organizar todos los procesos, pues es así como se administra todos los recursos de las empresas, tanto materiales como humanos, para conseguir las metas de rentabilidad y productividad (Mora-Pisco *et al.*, 2016). Respecto a los recursos humanos, en todo centro laboral se precisa una buena organización de los trabajadores donde se comparta los valores individuales con los de la empresa: la cultura organizacional permite la integración de los conocimientos del talento humano en los procesos empresariales (Llanos, 2016). La satisfacción del cliente se relaciona con la productividad de las empresas, pues la calidad de producción se relaciona con las formas de trabajar: el liderazgo, la recompensa, el apoyo, los propósitos, entre otros, son parte fundamental para establecer un buen clima laboral y organizacional (Noboa *et al.*, 2019).

Conseguir un adecuado clima laboral, la gestión del talento humano es una necesidad para las empresas, puesto que mediante esa es posible organizar y mejorar al talento humano, el cual es relevante para que las empresas desarrollen sus metas (Obando, 2020). Asimismo, mediante la gestión organizacional es posible dinamizar la eficiencia y la

eficacia de las empresas porque se desarrollan estrategias para organizar correctamente los procesos productivos (Molina-Sabando *et al.*, 2016). Es a partir de dicho ordenamiento que las empresas obtienen una competitividad organizacional como una ventaja con cual se establezca confianza y comunicación entre los empleados en dirección a las metas de la empresa (Montoya y Boyero, 2016). De esta forma, es posible obtener una eficacia organizacional respecto a la gestión del talento humano para fortalecer la colaboración eficiente de los empleados con los objetivos de las empresas (Lora-Guzmán *et al.*, 2020).

La gestión del talento humano posee indicadores para que las empresas puedan identificar aquellas dificultades a mejorar en sus procesos de producción y en la calidad de sus servicios. Los empleados son parte fundamental de una organización económica como las empresas. Por tal, se precisa de un proceso de contratación de profesionales. La selección del personal es un importante inicio para obtener nuevos empleados capacitados; la evaluación constituye una identificación de los conocimientos y habilidades de los empleados; los programas de incentivos mejorar el desempeño laboral y el compromiso de los trabajadores; y la capacitación permite optimizar habilidades del talento humano para incrementar la productividad (Agreda, 2016; João *et al.*, 2016; Gabriel, 2017; Bohórquez *et al.*, 2017).

Al igual que el conocimiento académico y profesional de los empleados, las habilidades sociales también son importantes para las empresas porque constituyen un conjunto adecuado de conductas y comportamientos que aseguren una buena interacción social que beneficie a la productividad de la empresa (Esteves *et al.*, 2020). El compromiso o

involucramiento o *engagement* permite identificar la satisfacción y el entusiasmo del talento humano para laborar en una empresa. Por lo tanto, estas precisan buenos profesionales en cuanto a competencia y compromiso con los objetivos empresariales. Para lograr esto, la formación universitaria es importante por se desarrolla habilidades académicas y sociales que sirvan a las empresas y su productividad (Puebla y Temiño, 2018).



# CAPÍTULO I

## ASPECTOS TEÓRICOS SOBRE LA FORMACIÓN UNIVERSITARIA EN GESTIÓN DE EMPRESAS

La historia de las empresas subyace desde los inicios del capitalismo en el siglo XIX y persisten hasta la actualidad a tal grado que la economía depende de las agrupaciones de personas que trabajan conjuntamente dentro de una organización lucrativa. Las empresas son importantes para la economía actual pues fomentan el trabajo y circula los servicios y los bienes de producción hacia los demandantes para la satisfacción de las necesidades de los individuos en sociedad. Así, la gestión de empresas debe ser adecuada para mantener la productividad y aumentar la rentabilidad.

**Figura 1.** *Elementos de los sistemas de gestión empresarial*



*Nota.* Tomada de Batista y Estupiñán (2018)

Según la Figura 1, el sistema de gestión de las empresas se estructura por seis elementos constituyentes: los clientes, las autoridades, la comunidad local, los empleados, los proveedores y los propietarios. La calidad de una gestión de empresas depende de dichos y posiblemente por otros factores. Sin embargo, se debe realizar un énfasis al factor de los empleados, porque estos se componen de los nuevos profesionales adentrados al mercado laboral como los egresados de universidades. En toda empresa, los empleados son una pieza importante porque poseen la responsabilidad de activar los procesos empresariales para continuar con las labores económicas.

Según López *et al.* (2016), un enfoque de las competencias hacia los estudiantes en formación universitaria realza el valor formativo de la práctica. Esto quiere decir que la educación actual, además de otros aspectos importantes, debe observar las competencias de sus egresados como profesionales listos para adentrarse al ámbito laboral. Aunque esta noción parece obvia, por muchos años la educación superior se ha centrado en la acumulación de conocimientos académicos y no en la formación profesional con cual los estudiantes puedan desenvolverse en el ámbito laboral. Por tal, resulta importante considerar a la educación universitaria como un medio para forjar profesionales competentes que la sociedad pueda utilizar para la continuación de las actividades económicas y humanas.

Por su parte, Colás y Hernández (2021) señalan que la formación universitaria es importante para que los estudiantes consigan sus competencias de investigación porque se relaciona con el uso y la creación del conocimiento académico en situaciones concretas o de prácticas. Asimismo,

la estructuración de una sociedad en sus bases económicas se posibilita por una formación auténtica en cultura, tecnología y ciencia; es decir, los conocimientos académicos no son suficientes, pues la educación por competencias asume la práctica y la aplicación de los conocimientos en situaciones reales para resolver problemas de manera profesional y ética.

**Tabla 1.** *Competencias y procedimientos de evaluación*

<b>Competencias</b>	<b>Procedimientos de evaluación</b>
Trabajo en equipo	Evaluación entre compañeros
Comunicación oral	Presentación orales
Comunicación escrita	Trabajos escritos
Ética	Dilemas y debates
Aprender a aprender	Reflexión sobre la enseñanza-aprendizaje

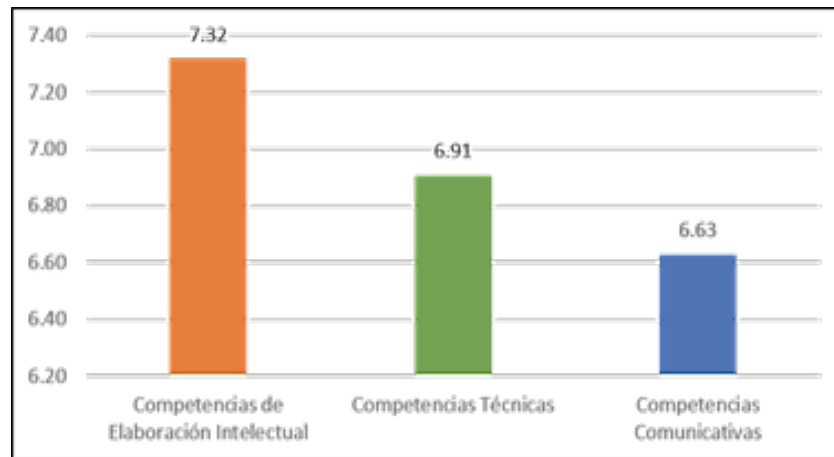
*Nota.* Tomada de López *et al.* (2016)

Según la Tabla 1, existen diversas formas de evaluar las competencias de los estudiantes en relación a la formación profesional, puesto que es importante aspectos académicos como aspectos sociales para un buen desarrollo personal capaz de responder a las necesidades laborales. En relación a las gestiones de empresas, Gil (2016) menciona que las empresas y sus gestiones deben alejarse de una postura tradicional y debe centrarse en las interacciones dinámicas que toda

empresa pasa siempre, además de las situaciones inestables a fin de observar los cambios en las estructuras. Esto quiere decir que las empresas deben centrarse en las interacciones dentro de sus instalaciones en relación a sus actividades y sus empleados para acrecentar sus resultados empresariales.

Beltrán *et al.* (2019) señalan que gracias a la gestión se han determinados estrategias para el crecimiento de las empresas en materia de competitividad. Asimismo, en referencia a este autor, se puede inferir que las empresas precisan de profesionales competentes que puedan desarrollar adecuadamente todos los procesos empresariales. Para esto, se necesitan habilidades correctas con las cuales los profesionales, anteriormente estudiantes bajo formación universitaria, puedan contar para ejecutar las actividades de empresa.

**Figura 2.** *Competencias de elaboración intelectual, técnicas y comunicativas*



*Nota.* Tomada de Colás y Hernández (2021)

Según la Figura 2, las competencias de una formación universitaria se basan en la elaboración intelectual (diseño de proyectos), las técnicas (herramientas educativas) y las comunicativas (transmisión y exposición de contenidos académicos y emocionales). Esto quiere decir que la formación universitaria no debe centrarse en asuntos académicos. Lo mismo sucede en la gestión de empresas, la cual precisa de profesionales competentes académica y socialmente.

### **1.1 La gestión de empresas: nociones básicas**

Según Garrido y Romero (2021), se debe entender por empresa como una forma de organizar los modos de producción para generar riquezas. Asimismo, una empresa es una instalación dinámica y “viva”, es decir, en constante funcionamiento dentro de la sociedad pues ocupan un espacio importante dentro de la colectividad al producir y circular servicios y bienes para los individuos. Las empresas ocupan profesionales para el desarrollo de sus actividades mediante elementos materiales, medios de producción, estrategias y gestiones, además de que las funciones empresariales están sujetas a la realidad social. Toda empresa posee factores, coordinaciones y objetivos a cumplir, además de funciones que se detallan a continuación:

**Tabla 2.** *Factores y funciones de una empresa*

<b>Factores</b>	<b>Funciones</b>
<i>Elementales:</i>	a) Comprar
– Mano de obra	b) Producir
– Materiales	c) Distribuir

– Equipos e instalaciones	d)	Gestión de talento humano
<i>Disposiciones:</i>		
– Dirección	e)	Innovación y desarrollo (I + D)
– Planificación	f)	Aspectos financiero
– Organización		

*Nota.* Tomada de Garrido y Romero (2021)

Según la Tabla 2, las empresas cuentan con diversas funciones y factores para la disposición de sus actividades a la sociedad. Así, las empresas se consideran como una agrupación encargada de un conjunto de medios de producción utilizadas por medios humanos para distribuir servicios y bienes a fin de obtener un fin económico. Respecto a la gestión de empresas, Mora-Pisco *et al.* (2016) señalan que es la administración de los recursos de una empresa, desde los materiales hasta los humanos a fin de dirigir y de conseguir los objetivos empresariales. Así, la gestión de empresas precisa de estrategias y de medidas para conseguir las finalidades económicas. Para esto, se precisa que la gestión de empresa ejecute las siguientes actividades:

- *Análisis estratégico.* Referido al estudio del escenario sociopolítico y económico para planificar los siguientes pasos empresariales.
- *Proceso administrativo.* Fijación de estrategias empresariales para alcanzar las metas.

- *Gestión de tecnologías de información.* Referido al empleo de dispositivos tecnológicos para afianzar las actividades.
- *Gestión financiera.* Referida a la administración de los recursos económicos.
- *Gestión de talento humano.* Referido al uso medido de la fuerza de trabajo de los empleados.
- *Gestión de operaciones y logísticas.* Referido al suministro y distribución de materiales para producir bienes y servicios.

Tal como afirman Arteaga-Coello *et al.* (2016), mediante la administración de empresas se mantiene y diseña procesos para gestionar los recursos de una empresa particular para alcanzar las metas establecidas. Por recursos se puede considerar a los materiales o activos de una empresa y a los recursos humanos destinados a la producción y circulación de bienes y servicios para la sociedad. De la misma forma, Castillo *et al.* (2017) indican que toda empresa se arriesga para obtener sus objetivos; así, los riesgos son parte de todo proceso administrativo que intenta conseguir éxito con el modelo y con la gestión de todos los recursos habidos.

## **1.2 La cultura organizacional y su relación con la gestión empresarial**

En Llanos (2016) se observa que la cultura organizacional es referida como un sistema colectivo de significados compartidos por los miembros de una organización, en este caso, de una empresa. Es decir, la cultura organizacional es la integración de los conocimientos de los miembros de una

empresa en los procesos de producción y de comercialización, además de la personalidad de cada individuo y del grupo. Por su parte, Carrillo (2016) refiere a la cultura organizacional como un aspecto importante que adquiere relevancia por los continuos cambios en la sociedad. A partir de esto, se puede inferir que las empresas, como organizaciones económicas, precisan adecuarse a los cambios sociales para continuar con sus actividades comerciales y así mantener sus objetivos sociales y financieros. Por tal, la cultura organizacional es importante para ponderar las actividades de toda empresa en su consecución de metas organizacionales y corporativas.

**Figura 3.** *Dinámica de las culturas organizacionales*



*Nota.* Tomada de Llanos (2016)

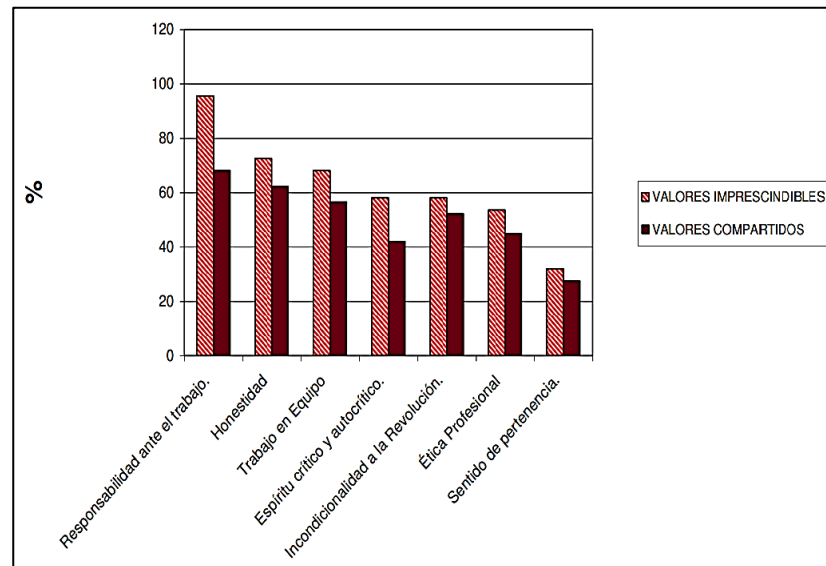
Tal como se observa en la Figura 3, la cultura organizacional se compone de conocimientos grupales y, estos, de conocimientos personales que, en conjunto, conforman una misma cultura para la organización con fines empresariales. Para una adecuada gestión de empresa, se precisa que los



empleados y los administradores se organicen adecuadamente para alcanzar los objetivos. Tal como se observa en Rivera *et al.* (2018), la cultura organizacional es una amalgama de conocimientos colectivos y compartidos (herramientas, valores, comportamientos...) para resolver problemas a fin de adaptarse a los cambios. Con relación a la calidad universitaria, Pedraja-Rejas *et al.* (2020) señalan que el liderazgo, como parte de una cultura organizacional, impacta positivamente en la satisfacción y motivación de los estudiantes, además del desempeño de los docentes. Esto es importante para formar a profesionales competentes que las empresas puedan confiar, pues, como afirma Llanos (2016), el talento humano crea el valor de una organización.

Según Guerrero y Silva (2017), el desarrollo de las empresas se debe a razones de organización competente entre los empleados. Mediante un eficiente orden y de respeto a los procesos laborales, la cultura organizacional logra incidir al crecimiento rentable y productivo de una empresa, pues el recurso humano es un factor importante e imprescindible para todo negocio comercial, sobre todo la organización de los empleados. Para lograr esto, tal como se observa en la Figura 4, los valores de una empresa con cultura organizacional se comparten con tal de fomentar la unión de los recursos humanos para obtener las metas empresariales.

**Figura 4.** Valores integrados directivos y trabajadores



*Nota.* Tomada de Zaldívar (2016)

### **1.3 Factores claves para la calidad en la gestión empresarial**

La gestión de empresa, sea del rubro cual sea, requiere identificar los factores de calidad para ofrecer una buena imagen al mercado. Los comercios y los procesos de producción resultan ser más rentables cuando existen índices de calidad que aseguren al consumidor la excelencia empresarial en cuanto al desempeño administrativo. Una forma de asegurar calidad es mediante la formación educativa de los profesionales administrativos y trabajadores de una empresa; así, se ofrece al consumidor una buena imagen de producción y comercialización de bienes y servicios.

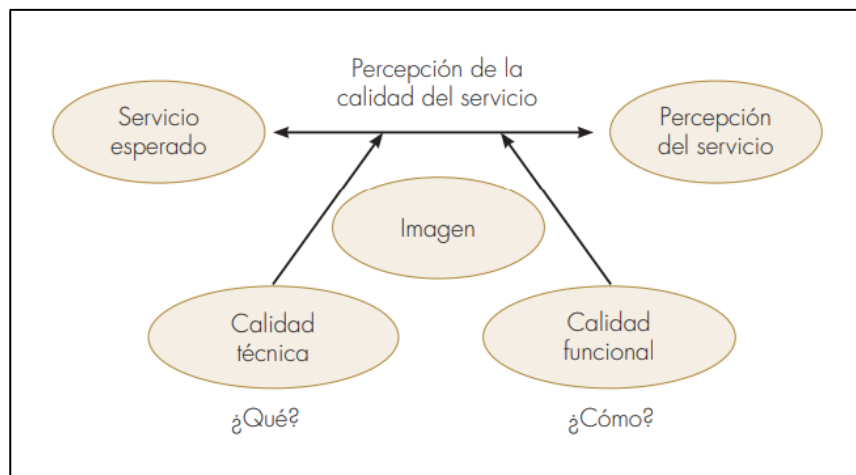
Según indican Tubay *et al.* (2016), los servicios de una empresa y su continua optimización de sus recursos permite obtener mayores índices de rentabilidad gracias a la calidad de los procesos administrativos como la atención del usuario. Asimismo, las empresas logran desarrollarse si poseen estrategias de fortalecimiento del talento humano para el entorno laboral y ambiental en donde se desenvuelven como organización. Por ejemplo, en la administración de una institución educativa, se busca preparar a los alumnos mediante la calidad profesional de los docentes, así como también mediante la calidad de la infraestructura y servicios de la institución.

En la misma línea, Mora-Pisco *et al.* (2016) indican que la calidad de una gestión empresarial permite establecer gestiones más organizadas y coordinadas de todos los recursos económicos y humanos para planificar las pautas de funcionamiento que toda empresa precisa para su continuidad. En relación a la formación universitaria, los futuros profesionales estudian académica y laboralmente los procesos de producción de las empresas para desenvolverse adecuadamente en las empresas. Justamente la formación universitaria permite establecer conocimientos previos para una adecuada actividad laboral dentro de las empresas, de tal forma que el talento humano sea pulido en cuanto al desarrollo de las labores.

Por su parte, Hernández *et al.* (2018) destacan a la gestión de calidad como una estrategia útil para incrementar e imponer la competitividad de una empresa en un mercado. La competencia de un negocio de bienes y servicios se logra mediante la organización de todos los procesos empresariales, desde la gestión de los recursos hasta la dirección de los

empleados, para lograr la satisfacción de los clientes. Por tal, la calidad de la gestión de una empresa debe ser la más adecuada posible.

**Figura 5.** Modelo básico de calidad de gestión empresarial



*Nota.* Tomada de Hernández *et al.* (2018)

Tal como se observa en la Figura 5, el servicio de una empresa se percibe por la calidad del mismo, mas existen procesos que posibilidad incrementar o establecer la calidad de una empresa. En relación, Diaz y Salazar (2021) indican que la calidad de los servicios o bienes es un factor a considerarse en la competitividad de una empresa, puesto que genera rentabilidad y marca comercial porque, tal como se observa en Bao-Condor *et al.* (2020), la calidad de servicio se relaciona con la gestión administrativa.

#### **1.4 Importancia del clima organizacional y laboral**

Tal como se ha descrito anteriormente, el orden y la organización son imprescindibles para las empresas, pues, así

como se busca la satisfacción del cliente, los negocios comerciales deben buscar la satisfacción de sus empleados, de su talento humano, para que estos se desenvuelvan de manera óptima. En relación a la formación universitaria, los futuros profesionales deben entender que el motor de las empresas y de todo negocio comercial se encuentra en la mano de obra, es decir, en el talento humano, pues, antes de actuar como administradores, se debe pensar como un trabajador que precisa buenas condiciones de clima organizacional y laboral.

**Tabla 3.** *Estadísticos descriptivos de clima organizacional*

<b>Dimensiones</b>	<b>Obs.</b>	<b>Media</b>	<b>Std.</b>
Propósitos y objetivos	205	5.7	1.41
Relaciones entre miembros en la organización	207	6.1	1.08
Estructura y mecanismos de soporte de la gestión	204	6.1	1.12
Mecanismos de apoyo	206	5.9	1.30
Recompensas	206	5.6	1.63
Liderazgo	207	6.0	1.18

*Nota.* Tomada de Noboa *et al.* (2019)

Según se observa en la Tabla 3, en el clima organizacional se destaca las relaciones entre los miembros, el liderazgo y las estructuras de soporte. Tal como se explyea en Villanueva *et al.* (2017), el lugar de trabajo es un ambiente importante para

toda persona laboral, pues en ella se desarrolla actividad social y económica. Por ende, es importante que el clima laboral y organizacional sea adecuada para un mejor rendimiento de los empleados con sus responsabilidades y así se mejora la productividad.

**Figura 6.** Modelo desempeño del empleado a partir de su compromiso



*Nota.* Tomada de Brito-Carrillo *et al.* (2020)

Según la Figura 6, el compromiso (*engagement*) de los empleados posee diversos factores para su estructuración adecuada. No obstante, se resalta el bienestar del lugar del trabajo, las políticas de organización, las relaciones de equipo y el ambiente de trabajo como factores importantes para el clima organizacional. Según indican Vilorio *et al.* (2016), al clima organizacional óptimo se relaciona indicadores estructurales y psicológicos, pues el orden, los salarios y el ambiente laboral se conjugan con las aspiraciones personales de los trabajadores y sus motivaciones. Caso contrario, un mal

clima organización afecta a la productividad de la empresa y a la satisfacción del talento humano, tal como se demuestra en Rodríguez (2016).

### **1.5 Relevancia de la educación universitaria para la sociedad**

La educación universitaria es un pilar fundamental para la sociedad por distintas razones; una razón común es la producción de conocimientos científicos a través de estudios académicos con argumentos estructurados y coherentes. Para dicha producción, se precisa de investigaciones científicas que indaguen los problemas sociales que afecten a los individuos que los integran. Los estudiantes en formación universitaria deben ser apoyados para continuar con los estudios superiores con cuales puedan desarrollar sus competencias educativas.

En García *et al.* (2016), se observa que la deserción en estudios superiores es un fenómeno preocupante para la sociedad porque revela la falta de apoyo hacia los estudiantes para continuar y terminar sus estudios. Las razones suelen ser distintas pero comunes, como el rendimiento académico previo, la relación con el profesorado, la asistencia en clase, entre otras. Es importante que los alumnos sean asistidos por sus docentes en cuanto a las necesidades de estudio porque se construye la confianza del estudiante para sus estudios.

Por otra parte, en Orozco *et al.* (2017) se destaca la relevancia de la educación universitaria a través de la investigación científica, la cual se observa por la cantidad y calidad de publicaciones, es decir, por el número y el impacto de los estudios generados dentro de una universidad. De esta forma, el prestigio de investigación de un centro universitario se comparte y se mide con la calidad de otras universidades para

así conocer la posición o ranking de prestigio. En otras palabras, la producción de la investigación científica en universidades es valorada porque revela el compromiso con la sociedad y con la solución de los problemas. Por su parte, Martin *et al.* (2017) señalan existen alumnos universitarios de la carrera de Administración que poseen interés en desarrollar investigaciones en relación a su carrera, sobre todo a nivel de innovación tecnológica. Asimismo, resulta importante que las universidades apoyen económicamente a las distintas investigaciones de sus alumnos para potenciar el desarrollo científico.

Según Mero *et al.* (2017), la educación universitaria actual se adecúa a las nuevas tendencias tecnológicas para mejorar la enseñanza-aprendizaje y la interacción de los estudiantes con sus docentes. Las redes sociales son útiles para la comunicación y para la formación de universitarios porque genera espacios digitales de conocimiento y creatividad. Además, las redes sociales incentivan la autonomía, la inclusividad, el trabajo en equipo y nuevas formas de enseñar y aprender. la educación universitaria adquiere relevancia en cuanto más iniciativas de innovación se adhiere para mejorar la enseñanza-aprendizaje.

De vuelta a la productividad científica, Barra (2019) indica que la acreditación institucional de toda universidad se obtiene por medio de la medición de la producción de trabajos científicos. Adicionalmente, la cantidad de estudiantes con grados superiores como doctorados y maestrías es considerada como un parámetro de medición, de la misma forma que el número de investigaciones publicados en distintos lugares digitales como repositorios y revistas indexadas. Por su parte, Balbo (2020) señala que los docentes



universitarios deben tener las competencias adecuadas para la pedagogía y para la investigación con las cuales se pueda transmitir a los estudiantes universitarios los conocimientos óptimos dirigidos a la producción científica con cual se pueda desarrollar mejores soluciones ante problemáticas sociales.

Ante tal escenario y en relación, Moreno (2021) afirma la relevancia de la formación continua de los docentes universitarios para sus competencias investigativas con cuales se pueda fortalecer la educación universitaria. Así, las universidades adquieren mayor relevancia, sobre todo, en la producción científica por medio de investigaciones.

### **1.6 La formación universitaria en relación a las empresas y su gestión**

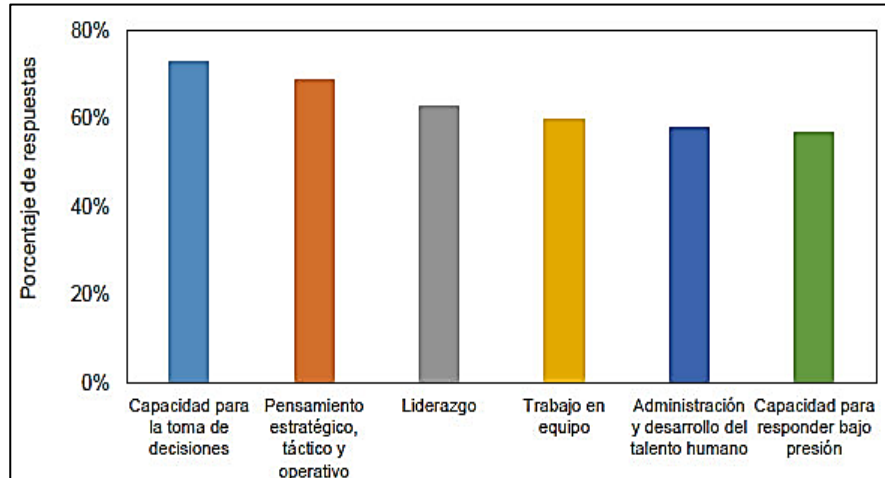
En las empresas se acoge toda medida suficiente y productivo en cuanto al talento humano y los recursos materiales para una buena gestión. En relación, la formación universitaria del talento humano asegura buenos procesos de ejecución de actividades empresariales como empleados y como administradores; asimismo, la gestión de empresas se torna más productivo y rentable cuando los empleados son competentes en sus labores porque estos poseen algún tipo de conocimiento académico para desenvolverse adecuadamente en sus trabajos.

En Rivero *et al.* (2016), la formación universitaria se centra en la competencia y en el dominio de las tecnologías de información y comunicación [TIC] como una estrategia pedagógica para incentivar el aprendizaje autónomo, los debates en clase, el reforzamiento conceptual, entre otro. Además, es posible mejorar la motivación y la satisfacción de los universitarios mediante las TIC. Esto quiere decir que la

formación universitaria resulta ser fructífera para la adquisición de conocimientos y de competencias blandas para una mejor interacción laboral. En relación, Naranjo *et al.* (2019) señalan que las herramientas digitales influyen en la formación universitaria de los estudiantes de la carrera de Administración de empresas.

Esteban y Mellen (2016) destacan los tipos de docentes para la formación universitarias, pues la forma de enseñar y la pedagogía del maestro logra influir en el aprendizaje. Así, los futuros profesionales para el campo laboral poseen referencias de enseñanzas a través de sus habilidades competitivas en sus centros de labores. En Saltos *et al.* (2016), se destaca los estudios de empleabilidad y seguimiento a graduados de la carrera de Administración de empresas, ya que la finalidad de toda carrera es ofrecer profesionales competentes al mercado laboral a fin de que se desarrolle y se solucionen los problemas de la sociedad. Mediante los índices de empleabilidad es posible diagnosticar la calidad de formación universitaria; de esta forma, las empresas que contratan profesionales con conocimientos académicos y científicos para la gestión del talento humano.

**Figura 7.** Valoración sobre las principales competencias que deben tener los graduados para un buen desempeño



*Nota.* Tomada de Carvajal *et al.* (2017)

Según la Figura 7, las empresas valoran distintas competencias laborales de los graduados como profesionales en un ámbito laboral como la administración. En relación, Puebla y Temiño (2018) señalan que los futuros profesionales con formación universitaria deben desarrollar habilidades competentes hacia sus labores y valores personales para una buena relación social. Así, las empresas obtienen profesionales competentes para su gestión y para el desarrollo de sus actividades económicas porque la formación universitaria de sus empleados es adecuada.

## **CAPÍTULO II**

### **EL TALENTO HUMANO Y SU GESTIÓN COMO FACTOR CLAVE PARA LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL**

El mundo empresarial de hoy es cada vez más consciente de la existencia de problemas que no pueden ser anticipados, solo enfrentados en su presente inmediato. Toda empresa precisa de la mano de obra humana para continuar con las labores económicas dentro del mercado. Además de los recursos y de los materiales para la producción o comercialización, el talento humano en una empresa es imprescindible porque permite la dinamicidad de los procesos empresariales y económicas. Atender a las exigencias del talento humano es una labor que toda empresa debe hacer para mejorar la productividad; por lo tanto, la gestión del talento humano ha de ser implementado y practicado en las empresas.

Según Ramírez *et al.* (2018a), el talento humano como una variable empresarial afecta socialmente a las organizaciones y a las personas, pues la forma que tiene toda empresa para reclutar y seleccionar empleados, además de integrarlos y orientarlos a la productividad es un conjunto de procesos destinado a la gestión del talento humano. Por su parte, Pantouvakis y Karakasnaki (2017) señalan que las empresas intervienen en el talento humano como una estrategia de gestión para mejorar el desempeño laboral y, por ende, la productividad.

Como tal, el talento humano y su gestión por parte de las empresas constituye una forma de organización de las labores y de los procesos de producción y comercialización dentro de

un centro empresarial. Por tal, es preciso gestionar todo grupo de empleados para seleccionar las mejores personas en cuanto a competitividad y productividad, además de encontrar las actitudes adecuadas para laburar dentro de una empresa de forma colaborativa.

**Tabla 4.** *Proceso de talento humano*

<b>Etapa del proceso de talento humano</b>	<b>Indicadores del proceso del talento humano</b>
Subsistema de provisión	Reclutamiento de personal Selección de personal
Subsistema de organización	Diseño de puestos Descripción y análisis de puestos Evaluación de desempeño
Subsistema de mantenimiento	Remuneración Planes de prestaciones sociales Calidad de vida en el trabajo Relación con las personas
Subsistema de desarrollo	Capacitación del personal Desarrollo del personal
Subsistema de auditoria	Sistemas de información de recursos humanos

*Nota.* Tomada de Ramírez *et al.* (2018b)

Según la Tabla 4, el talento humano y su gestión constituye una serie de procesos por etapas que inicia desde la selección del personal hasta la capacitación y la enseñanza de la responsabilidad social y ética. Según Ramírez *et al.* (2019), la gestión del talento humano ha evolucionado en cuanto a la evaluación porque inicialmente se describía al personal y al estado alcanzado por sus actividades; ahora la gestión del talento humano es parte de la dirección de las empresas y sus técnicas corporativas.

### **2.1 Nociones elementales sobre la gestión del talento humano**

Lo humano es considerado siempre en relación con una actividad, en este caso, el desempeño laboral y, por tanto, el desempeño de la empresa en conjunto. Esta cualidad en el ámbito empresarial se compone de dos elementos: el posicionamiento estratégico y la productividad. El primero consiste en realizar prácticas que permitan distinguir a la empresa por parte de los consumidores de sus productos y servicios. El segundo consiste en la modalidad en que tales prácticas son ejercidas. Este último es el indicador más determinante en su desempeño pues los valores que se resaltan son la eficiencia y eficacia (Bohórquez *et al.*, 2017).

La concepción de los trabajadores puede ser mediada por los valores de la eficacia y la eficiencia. Pero considerar solo estos es lo que deviene en esas consecuencias señaladas

anteriormente, pues un personal no puede ser eficiente ni cumplir esas expectativas si es que el contexto en el que se desenvuelve no es favorable, después de todo, la competitividad de toda empresa reside en la productividad y en el posicionamiento estratégico. Según Porter (1980, citado en Bohórquez *et al.*, 2017), el posicionamiento estratégico versa sobre realizar procesos empresariales similares o distintos a la competencia, mientras que la productividad significa realizar las mismas actividades, pero con mejor desempeño en comparación a los rivales. En adición, la productividad también implica ejecutar prácticas laborales diferentes que permitan alcanzar la combinación efectiva de los recursos empresariales para obtener resultados organizados. De esta forma, algunas empresas capacitan a su talento humano para reducir los costos de recursos y de desperdicios, además de fortalecer la tecnología con el conocimiento.

Para Obando (2020), el talento humano es eslabón imprescindible para toda empresa porque con ese es posible alcanzar las metas definidas por la organización. Por este motivo, la capacitación del talento humano es una constante para una empresa porque evalúa, califica y mejora el compromiso del empleado con su trabajo. Gestionar el talento humano implica lograr mejores desempeños laborales y, con ello, encontrar el éxito de una empresa en un mercado competitivo. Para toda organización es importante conocer los niveles de conocimiento y de habilidades de su personal; de la misma forma, también debe conocer y medir las aptitudes y actitudes de sus futuros empleados o postulantes para estructurar un mejor ambiente laboral en donde haya cooperación y desenvolvimiento pleno donde exista la

innovación y el afrontamiento a nuevas problemáticas con cual se mejore la competitividad.

Por otra parte, Jara *et al.* (2018) mencionan que el desempeño laboral de toda empresa precisa de lo siguiente:

- *Recursos materiales.* Referido al capital de trabajo, el lugar de trabajo, herramientas, etc.
- *Recursos técnicos.* Referido a los procedimientos empresariales y la administración en sí.
- *Talento humano.* Referido al desarrollo de todos los procesos con el involucramiento de más variables.

En adición, Zayas (2020) define a la gestión del talento humano como un proceso para obtener capital intelectual; para lograr esto, es importante reclutar, seleccionar, evaluar y capacitar a los empleados en cuanto a sus habilidades laborales y sus actitudes para el trabajo dentro de una empresa. En Martí (2020), la gestión actual presenta diversos aspectos relacionados a:

- La gobernanza, donde se exige una gestión de conocimiento con desarrollo del pensamiento crítico
- La autonomía en el marco del bien común, en relación al desarrollo sostenible de las actividades empresariales junto a la gestión de la información
- Procesos de monitorización activa, donde se observa la causa de los desajustes de índole social y la responsabilidad en la información organizada.

Para Barrios *et al.* (2020), la gestión del talento humano es una estrategia que emplea las empresas para brindar a sus



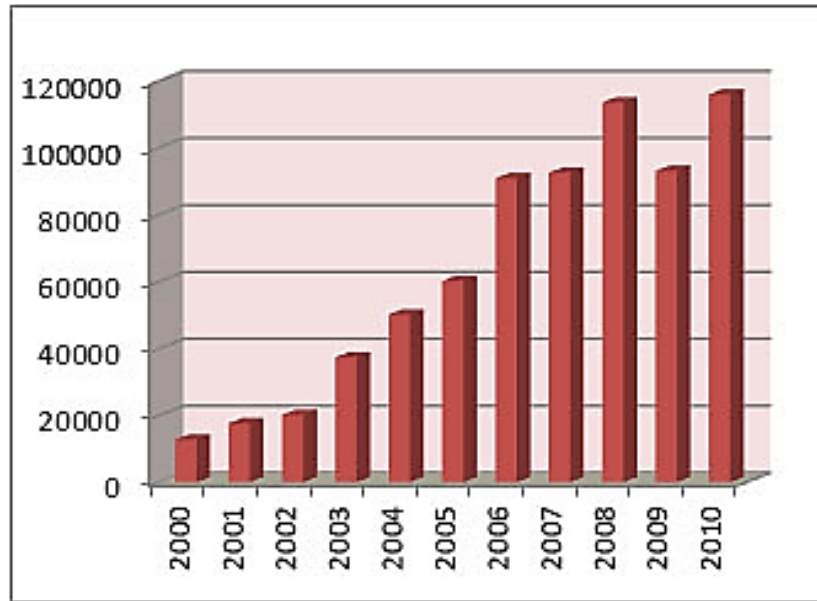
empleados recursos con cuales puedan adaptarse al entorno laboral. Es aquí donde se crean ideas innovadoras para la competitividad de la empresa, así como también se otorgan las pautas para adoptar las nuevas rutinas que dirijan a los cambios positivos.

## **2.2 Acerca de la gestión organizacional**

Una empresa con talento humano precisa de todo recurso para organizar a sus empleados. El orden de los trabajadores no solo se implica al control y monitoreo de sus actividades, sino también incluye las rutinas futuras y la reestructuración de la planilla con capital humano igual o mejor en eficiencia. Así, además de gestionar al talento humano, toda empresa necesita gestionar su organización en cuanto a procesos empresariales y a estructura del personal.

Molina-Sabando *et al.* (2016) indican que la gestión organizacional es un eje que dinamiza la eficacia y la eficiencia de toda empresa; por lo tanto, su análisis es importante porque implica el desarrollo de alguna organización. Cabe decir que en toda gestión organizacional es muy influyente la participación, la actitud y el compromiso de los implicados, tanto trabajadores como administradores a fin de conseguir el beneficio de una empresa. La gestión de los recursos humanos se complementa con la gestión organizacional porque se crea ambientes favorables para trabajar y para interactuar. De esta forma, la calidad en los servicios mejora en atención a nivel cualitativo y cuantitativo. En la gestión organizacional es oportuno medir la motivación, la productividad, la creatividad y el sentido de pertenencia de los trabajadores porque estas variables generan las ventajas competitivas en toda empresa.

**Figura 8.** *Productividad del trabajo bajo gestión organizacional*



*Nota.* Tomada de Espinosa-Valdés *et al.* (2017)

Según la Figura 8, la productividad aumentó durante el periodo analizado. Esto se debe a una buena labor de gestión organizacional, lo que es positivo porque, según Sánchez (2017), dicha gestión permite la obtención de mejores ventajas empresariales. Según Jiménez y Gamboa-Suárez (2018), la relación del talento humano y la gestión organizacional es estrecha, pues el manejo de los empleados puede tornarse complejo porque influye las costumbres y la moral de los individuos. Por tal, la ética es importante para organizar el compromiso y la actitud de los empleados en dirección a la colaboración laboral y social exitosa de la empresa.

### **2.3 Competitividad organizacional como un aspecto importante para la gestión del talento humano**

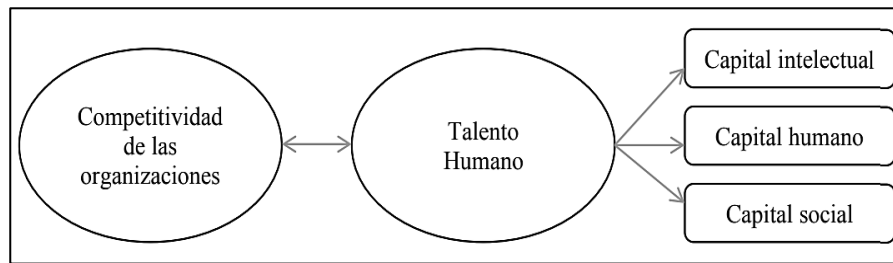
Las empresas precisan ser competentes para resaltar en el mercado. Los servicios y los productos que se ofrecen a la sociedad son calificados según sea la calidad con cual se haya fabricado o presentado. Dicha calidad puede lograrse a través de la organización de las labores dentro de una empresa, donde la coordinación, la cooperación, el desempeño y la actitud hacia un mejor servicio prime durante el proceso de producción. Dicho en otras palabras, la competitividad se relaciona estrechamente con la calidad de servicio, y esta se logra a través de la organización. Por lo tanto, la calidad de coordinación laboral, la competitividad organizacional es importante para las empresas.

Según Montoya y Boyero (2016), toda empresa obtiene su ventaja competitiva sostenible cuando logra organizarse adecuada o competitivamente, pues se estructura estrategias y tomas de decisiones de tal manera que los empleados cooperan de forma comunicada y en confianza con las labores de sus compañeros. Es decir, el direccionamiento del recurso humano a través de políticas fundamentales se emplea para conseguir los objetivos de una empresa, los cuales se alcanzan gracias al perfilamiento de las capacidades de cada empleado organizado para un mismo fin empresarial, de tal manera que se alcance la competitividad organizacional.

Por su parte, Chávez y Vizcaíno (2017) indican que la competitividad organizacional depende de la capacidad para desarrollar e integrar las habilidades de sus empleados a fin de obtener las necesidades empresariales. Es decir, la competitividad se logra si se propicia el conocimiento y si se

aplica a los procesos de producción, pues los empleados, tanto nuevos como veteranos, necesitan mejorar sus habilidades en nuevas oportunidades para crear ideas y actuaciones innovadoras que permitan el crecimiento de las empresas y su productividad hacia un futuro preparado pero incierto.

**Figura 9.** *Relación entre el talento humano y la competitividad organizacional*



*Nota.* Tomada de Chávez y Vizcaíno (2017)

Según la Figura 9, la competitividad organizacional se relaciona con el talento humano, el cual se desarrolla a través de las capitales intelectuales, humanas y sociales. En relación, Daza-Rodríguez *et al.* (2017) observan que el servicio al cliente, entre otros factores, es influenciado por una excelente gestión del talento humano que, además, permiten la creación de empresas competitivas. En adición, Piteres *et al.* (2018) señalan que el activo más importante de una empresa es el talento humano; por lo que la gestión de esta debe caracterizarse por el potenciamiento del capital humano como una estrategia de competitividad de mercado a fin de conseguir los objetivos empresariales.

## **2.4 El rol de la eficacia organizacional en el talento humano de una empresa**

Las empresas, en la búsqueda del desarrollo y de su éxito, necesitan organizarse de forma eficaz. La gestión del talento humano necesita organización para conseguir las metas de forma efectiva posible, pues los procesos empresariales y sus resultados no son constante porque el mercado es impreciso en cuanto a los movimientos económicos y la situación sociopolítica. Estas posibles dificultades deben prevenirse o deben ser manejados de manera óptima por los empleados. Por tal, las empresas precisan de estrategias eficaces para la organización de su negocio comercial.

Según Pico (2016), los mercados son cambiantes desde establecerse relaciones internacionales por el proceso de globalización. Ante esta situación, las empresas precisan un talento humano capacitado en tanto habilidades, competencias y destrezas. Así, la eficacia organizacional puede contribuir a la gestión del talento humano mediante los siguientes medios:

- Proporcionar competitividad en la organización
- Suministrar empleados capacitados y motivados
- Aumentar la satisfacción de los empleados
- Mantener y aumentar la calidad de vida laboral

Por su parte, Chiavenato (2009, citado en Mendivel *et al.*, 2020) menciona que la eficacia organizacional se consigue a través de la gestión del talento humano, pues mediante esta se posibilita la colaboración eficaz de los empleados a fin de

conseguir los objetivos individuales y colectivos. En adición, Lora-Guzmán *et al.* (2020) señalan que la eficacia organizacional se incrementa a través de la administración del talento humano, el cual se fortalece para implementarlo en las empresas. Una forma de potenciar al talento humano, según Romero *et al.* (2020), es mediante las políticas salariales, las cuales motivan a los empleados a mejorar sus destrezas y motivaciones.

## 2.5 Indicadores de la gestión de talento humano

El talento humano en la administración posee diferentes indicadores que permiten reconocer aquellas dimensiones que constituyen la gestión y así monitorear el actuar de los empleados a fin de corregir y mejorar sus destrezas y actitudes.

**Tabla 5.** Dimensiones e indicadores de la gestión de talento humano

Dimensiones	Indicadores
Conocimiento	Aprendizaje continuo
	Compartir conocimiento
	Ampliar conocimiento
Habilidad	Aplicación del conocimiento
	Visión sistemática
	Motivación
	Trabajo en equipo y liderazgo

	Evaluación
Juicio	Obtención de información Espíritu crítico Búsqueda del equilibrio
	Emprendimiento
Actitud	Innovación Asunción de riesgos Enfoque a los resultados

*Nota.* Tomada de Castro y Delgado (2020)

Según la Tabla 5, el talento humano y su gestión se divide en cuatro dimensiones; asimismo, estas poseen indicadores para detallar las estructuras de la gestión del talento humano. Por ejemplo, la dimensión del conocimiento observa el aprendizaje de nuevas destrezas, mientras que la dimensión de la habilidad observa destrezas pasivas como la motivación, el liderazgo y el trabajo en equipo. Por otra parte, la dimensión del juicio se relaciona con la capacidad para repensar las estrategias y para mejorarlas mediante la evaluación crítica, y la dimensión de la actitud se relaciona con aspectos que permiten el avance y el desarrollo del talento humano.

**Tabla 6.** *Indicadores de la gestión del talento humano desde el enfoque estratégico*

<b>Indicadores</b>	<b>Aspectos analizados</b>
Estrategia organizacional	Socialización de las actividades
	Ejecución de actividades
	Participación en la creación de las estrategias
Rasgos y tendencia actual	Identidad con las características promovidas para la gestión del talento humano
	Presencia de estilos emergente
	Implementación de tendencias actuales de talento humano
Necesidad del modelo funcional	Ejecución de las funciones para la consolidación de objetivos
	Definición de oportunidades en función del comportamiento de los indicadores del sistema
	Respuesta del trabajo a la gestión estratégica del talento

*Nota.* Tomada de Ramírez *et al.* (2019)

Según la Tabla 6, desde un enfoque estratégico, la gestión del talento humano se observa en tres indicadores que posee sus aspectos. Estos indicadores se relacionan con un proyecto para mejorar el talento humano desde la participación en la



creación de estrategias, la implementación de tendencias actuales de talento humano y la respuesta del trabajo a la gestión estratégica del talento. Así la gestión del talento humano puede resumirse y señalarse en cuatro indicadores importantes como la selección del personal, la evaluación del desempeño laboral, los programas de incentivos y la capacitación del trabajador.

### **2.5.1 Selección del personal**

En la gestión de talento humano, el primer paso es el proceso de reclutamiento y de selección del personal. Según Agreda (2016), las empresas deben mejorar sus procesos para la selección del personal porque esta actividad es fundamental para alcanzar el éxito competitivo dentro de un mercado influido en la globalización, la cual crece constantemente de forma incierta. Ante esta situación, las empresas necesitan seleccionar personas con altos niveles de motivación hacia el trabajo y a los lineamientos de la empresa. Asimismo, es preciso planificar al talento humano para proveer las herramientas con cual se satisfaga las necesidades del personal, además de optimizar los procesos económicos en las empresas. Por su parte, Chicaiza *et al.* (2018) señalan que la selección del personal es importante porque se relaciona con la satisfacción del cliente, la cual es un objetivo relevante en los objetivos de toda organización.

### **2.5.2 Evaluación del desempeño del personal**

Una vez seleccionado al personal, el siguiente paso es la evaluación del desempeño del personal. No obstante, dicha evaluación también se puede aplicar al talento humano que ya labura en las empresas por distintos años. De esta forma, las empresas pueden diagnosticar las capacidades de su talento

humano para dirigir los procesos económicos de forma óptima. Según João *et al.* (2016), la evaluación del desempeño constituye una adecuación de los conocimientos y las capacidades del personal hacia la competitividad de una organización para afrontar las futuras dificultades de forma óptima. Es importante evaluar las competencias del personal porque así es posible mejorar las debilidades de una organización. Por su parte, Cuesta-Santos *et al.* (2018) indican que la evaluación del desempeño en la gestión del talento humano es un desafío contemporáneo porque se intenta vincular con las estrategias y los indicadores de gestión, acción que resulta ser dificultoso para algunas empresas, mas es necesaria.

### **2.5.3 Programas de incentivos**

Los trabajadores precisan ser incentivados en sus centros laborales para que su desempeño y su motivación sea óptimo durante el proceso de producción. Ante esto, las empresas deciden implementar programas de incentivos de distintos tipos, como salariales o por ascensos de rango laboral. Por ejemplo, en Romero *et al.* (2020) se motiva a los empleados mediante políticas salariales con cuales se pretende mejorar las actitudes y las motivaciones y así se pueda trabajar mejor. Por su parte, Gabriel (2017) menciona que los programas de incentivos son necesarios para procurar un mejor desarrollo del desempeño laboral, además de aumentar el compromiso de los trabajadores con los objetivos de la empresa. Asimismo, Ávila (2019) señala que los programas de incentivo permiten implementar estrategias para mejorar el desempeño de los empleados, de tal manera que la productividad de la empresa aumente en sus procesos de producción.

#### **2.5.4 Capacitación y desarrollo del trabajador**

Si bien es importante los programas de incentivos, la evaluación y la selección del personal, estos procesos son incompletos si la empresa no procede a capacitar adecuadamente a sus empleados. Mediante estrategias empresariales, la capacitación del trabajador resulta ser un proceso importante porque permite desarrollar las capacidades del empleado, así como también permite dirigir e integrar las capacidades del trabajador hacia las direcciones y los objetivos de la empresa, además de sus procesos de producción. En Bohórquez *et al.* (2017) se observa que la capacitación del trabajador incide positivamente a la productividad empresarial, lo que concluye con Barrientos *et al.* (2018), pues la atención al cliente mejora con la capacitación de los trabajadores.

### **CAPÍTULO III**

## **EL ENGAGEMENT: HABILIDAD, CAPACIDAD Y DISPOSICIÓN**

La socialización es un factor necesario en la vida de los individuos. Sin ese concepto, pensar en las relaciones que configuran las obras humanas es imposible y, más aún, pensar al propio ser vivo que es el ser humano. Históricamente, el proceso natural de la sociabilización es el que ha mediado en la supervivencia del hombre, pues generaba sentimientos tan importantes como la empatía, la solidaridad y el respeto. Estos valores son unilaterales, ya que los individuos son capaces de sentir y pensar de manera privada o subjetiva. No obstante, los valores como la amistad y el amor se implican en su transformación a elementos objetivos e importantes de la vida. El proceso de socialización es el que permite ese paso de lo subjetivo a lo objetivo de tal manera que se mantiene y se fortalece (López *et al.*, 2019).

El desarrollo de un ser humano es complejo por la evidente dualidad o separación de los ámbitos privado y público, la cual es normal desde el punto de vista común porque se prima el cumplimiento de las metas impuestas. Sin embargo, las personas cada vez más son conscientes de que la dualidad está determinada, en parte, por las relaciones propiamente humanas y afectivas que a veces tienden a ser olvidadas (Charry y Solórzano, 2021). Ese desequilibrio trae consigo diversos problemas a aquellos que avanzan en sus autorrealizaciones aparentemente en las mejores condiciones.

Las dificultades que aquejan a la dimensión privada del ser humano no pueden ser totalmente calculadas y, por tanto, corregidas para siempre debido a que la historia personal de

cada individuo tiene capas cada vez más profundas cuya enunciación y expresión requieren de la propia voluntad de las personas. Ellas necesitan de las condiciones del medio en el que se desenvuelven para poder desplegarse, claramente con un límite impuesto por ellas mismas.

El ambiente de la vida de una persona no solo depende de ella, también del tipo de gente con la que esté en un determinado tipo de entorno. Desde la familia hasta el trabajo, los factores y condiciones cambian, lo que exige una disposición hacia la práctica de la adaptación. Esto es algo inherente al ser humano si es que se atiende a toda su historia, pero, los intentos y el temple que posee varían.

El proceso de socialización que en esas acciones se presenta es transversal a la vida, si bien aparecen en distintos niveles (Vianco y Wengrovsky, 2017). Definitivamente, para tener la certeza de un cambio y optimización de las capacidades o habilidades del ser humano, este debe no solo estar en las mejores condiciones, sino que además debe afrontar las situaciones más desafiantes y comprometedoras. En la etapa adolescente, los ambientes que poseen estas características y que significan un punto determinante en la vida social son la educación, sobre todo la de nivel superior universitario, y el trabajo.

Los teóricos que han estudiado la dinámica que atraviesa a estos ambientes y todos los componentes que rigen la vida social en ellos, en otros términos, la gestión del talento humano, han aportado el concepto del *engagement* como variable de investigación dado su campo de explicación y comprensión de ciertos procesos relativos al progreso y

optimización de las condiciones más elementales (Gonzalez *et al.*, 2019).

Así, en el presente capítulo se aborda el tema global de las habilidades sociales y, en particular, el *engagement* que son definidas de distintos modos, como situaciones determinantes para la adaptación de las personas. Además, se tratarán los componentes de la dimensión personal o privada del ser humano, como elementos determinantes en la mejora de múltiples aspectos de la vida que comprometen las relaciones que el individuo pueda establecer. Los proyectos que el sentido común de la sociedad establece tienen una justificación en el bienestar que busca, pero no puede olvidar esas dimensiones privadas.

### **3.1 Las habilidades sociales**

El concepto de habilidad social contiene múltiples definiciones debido a la literatura científica que la estudia y debido, más aún, al carácter versátil que posee ya que es aplicado a distintos contextos y relacionado con otros conceptos de iguales propiedades. Las dimensiones que implica se entrecruzan con aquellos al momento de abordar el aspecto psicológico del ser humano, razón por la cual, los conceptos como *comportamiento*, *emoción*, *disposición*, *actitud*, *habilidad*, entre otros, siempre aparecen entrelazados, implicados el uno al otro.

Una definición básica de la habilidad social consiste en ser un conjunto de comportamientos o conductas específicas que aparecen en la interacción social y que permiten establecer relaciones afectivas y exitosas (Esteves *et al.*, 2020). Si se atiende al carácter asertórico de esta oración, se puede inferir dos cosas: la transversalidad y la firmeza de la habilidad social.

Estas propiedades hacen de ella un elemento necesario en la vida. Esto indica que, sin ella, esta sería de otra manera, algo impensable pues los procesos en ella involucrados requieren de acciones tan básicas como la toma de decisiones y el cumplimiento de tareas, algo que si se quiere realizar eficientemente requiere de la presencia de habilidades.

La aparente inmediatez que exigen las tareas constituye uno de los rasgos de la vida moderna porque se presenta en distintos ámbitos (Vicente y Gabari, 2019). Ello tiene una incidencia directa en esas acciones básicas, lo que no cancela otras actividades como la sesuda planificación y el tiempo que ello implica. La actividad de pensar y cavilar opciones y acciones no solo potencian ulteriormente la eficacia del proceso, sino que generan y fortalecen otras, sino las mismas, habilidades. Los valores de la eficacia y la eficiencia, que imprimen su huella en la vida, precisan una cantidad enorme de aquellas.

Las habilidades tienen elementos cognoscitivos e intuitivos que las componen, lo que les permite acomodarse a cada ámbito, ambiente, entorno, clima y sociedad. Esta última consideración es la que permite afirmar que existe una inherente versatilidad en el concepto de habilidad social (Jiménez, 2020). Así, el concepto de habilidad social es general cuando se trata de aspectos transversales a la vida, pero específico en relación con determinadas ocupaciones de la vida.

Las consideraciones de este concepto pueden ser puestas en cuestión, sino complementadas, cuando se atiende al carácter temporal con que aparece en la vida. Y esto es relevante pues aquí es donde se relaciona con aquellos conceptos que

designan diversas dimensiones del ser humano. El fenómeno observable más evidente del ser humano es su comportamiento, pero también la conducta. Ambos son usados en el habla común como sinónimos, y distinguirlos viene a ser un problema que no puede resolverse mediante test psicométricos o encuestas, sino mediante los significados inherentes.

La conducta hace referencia a la conducción de las acciones y los pensamientos, lo que quiere decir que se ejecuta conscientemente. Así pues, cuando hay una determinada situación, la persona puede expresar su conducta a través de la decisión, con criterio y habilidades, que tome. En cambio, el comportamiento no necesariamente es consciente dado que responde a estímulos de diversa índole. Es posible decir que una es mediata y la otra inmediata, pero la conducta puede expresarse bajo ambas modalidades.

De hecho, una es más natural que la otra en el sentido de que la conducta, por ser un fenómeno dirigido, requiere de experiencia y formación (Cacho *et al.*, 2019). El comportamiento es más natural en sentido de que es un fenómeno espontáneo, pero espontáneo respecto del modo de vida ya que una reacción inmediata puede ser tan inteligente y pertinente que puede equipararse a la imagen de la conducta.

Es admisible aun que la persona esté en un entorno óptimo de formación al punto de que su comportamiento tenga expresiones aparentemente dirigidas debido a la costumbre que puede adquirir y practicar. Esa formación o, en todo caso, autoformación exige de ciertas habilidades. Así pues, las habilidades sociales, entonces, tienden a relacionarse más con



la conducta que con los comportamientos, aunque no los cancela, pero sí los educa o los corrige.

El proceso de socialización tiene un dinamismo interno que provoca la aparición de costumbres determinadas y, por ende, la adquisición de conductas de todo tipo. Y esto se debe a las características del entorno en el que se inscribe el individuo (Herrera y Álvarez, 2019). El ser humano puede padecer o estar en alguna situación que implique una vulnerabilidad a su estado emocional y, consecuentemente, le exija un proceso de adaptación. Esta fuerza interna es la que llevará a que él decida y realice acciones que le permitan vivir tranquilo. La versatilidad de las habilidades ahí se revela pues ante la situación aquel se adecúa y sitúa de tal manera que ya no siente vulnerabilidad.

Con el tiempo esas habilidades se transforman. La costumbre las educa de tal modo que afrontar esos problemas no comprometa su integridad mental. De este modo, las habilidades juegan un rol necesario y transversal. Aunque, cuando una persona tiene buen manejo de la situación ya no se le considera solamente hábil, sino apto (Benítez y Panchi, 2019). Pero, la aptitud se enuncia con respecto a una ocupación, pero la habilidad con respecto a una tarea.

Como síntesis se puede establecer lo siguiente. Las habilidades son propiamente capacidades que tienen las personas para realizar una determinada tarea. Ello puede significar una inmersión completa, por costumbre o inicial y dedicada en la ocupación elegida por la persona. Así, las habilidades que genere y potencie definirán cuán apto es para tal labor o quehacer. Esto es lo que la literatura científica denomina competencias respecto del trabajo o estudio (Gómez, 2019). Y

es que estas últimas están contempladas como conocimientos que el individuo adquiere para desenvolverse de manera mejor en su vida, pero, esto incluye otros aspectos que deben revisarse, incluso críticamente ya que aquel concepto agónico implica una competición como tal.

### **3.2 Aspectos generales sobre el *engagement***

Las habilidades sociales operan según distintos mecanismos espontáneos que se acomodan a las situaciones. Aunque esta noción de versatilidad de a entender que esto solamente aparecerá cuando haya situaciones problemáticas, la realidad es que aparecen hasta en el ambiente más cotidiano, o sea, cuando la adaptación ha culminado. Los hábitos y las costumbres de las que ya se habló anteriormente refuerzan la habilidad, pero, para ello el comportamiento debe ser dirigido, los individuos tienen que reaccionar positivamente a los estímulos correctos.

Esta visión conductista del condicionamiento del individuo hacia niveles cada vez más refinados y pertinentes de la conducta ha sido recogida por diversas ramas del conocimiento (Ballesteros, 2019): las ciencias sociales, la política, el marketing empresarial, la gestión de empresas, la educación, la psicología organizacional y del trabajo, entre otras ramas que supongan la aplicación de una teoría a la práctica, pero no cualquiera, sino la que se desenvuelve en la sociedad industrial actual.

Tener en cuenta ello es importante ya que el carácter de una sociedad define los valores y el modo de ser de los fenómenos sociales. En correspondencia con la sociedad actual, los valores –como se indicó anteriormente– son aquellos relacionados con el tiempo y el trabajo: la eficiencia y la

eficacia. Al respecto, los fenómenos sociales son distintos, desde la globalización hasta las crisis de deseo (Pulgar, 2019). Todos ellos atravesados por la inserción de la tecnología digital. Si estas ciencias atienden a los asuntos humanos, la primera evidencia que será importante para dirigir sus investigaciones será el estado mental del individuo.

### **3.2.1 Significado I: el estado mental del trabajador**

La psicología será, entonces, la ciencia que abarcará este fenómeno. En los años 90, los psicólogos laborales de la organización Gallup elaboraron una encuesta que utilizó un nuevo concepto ahora revolucionario dentro del campo: el *engagement*, que en su momento fue definido como el estado de satisfacción y entusiasmo de un trabajador respecto de su área de labores (Ballesteros, 2019). Años más tarde el término fue empleado con mayor asiduidad en el ámbito empresarial, que naturalmente lo definía en función de las labores y sus intentos de mejora.

El conocido psicólogo William A. Kahn precisó el concepto añadiéndole el término de *empleado* para enfatizar las relaciones que este genere en el trabajo. Esta nueva noción es la que se conoce como *employee engagement* o compromiso del empleado, que se define de manera más personalista como un vínculo establecido entre los otros miembros del centro laboral (Qi, 2020). Además, en él se destacan las manifestaciones físicas, afectivas y emocionales que aparecen durante las labores y que permiten un eficiente desempeño laboral ya que, de lo contrario, ello disminuiría.

La productividad esperada por los empresarios y por la sociedad no puede ser afectado por inconvenientes externos y se espera que tampoco los internos. Estos últimos, de hecho,

no son menos importantes que aquellos pues suponen, en muchos casos, obstáculos en las labores. Los ejemplos más pertinentes se pueden articular en correspondencia con el modo de trabajo: individual o colectivo.

El trabajo individual es aquel en donde la tarea asignada le corresponde a un solo trabajador. Tiene un tiempo determinado para llevarlo a cabo como también un estándar o porcentaje de avance que debe cumplir. Los problemas personales que le rodean pueden afectar esas metas pues ellos atentan contra la concentración y el tiempo establecido. Algo análogo sucede cuando la realización de la tarea es colectiva o en equipo. Aquí, son varios los trabajadores implicados. No puede suponerse, eso sí, que todos estén afectados o no lo están, aunque esto último es lo que se espera. En el primer caso, si uno lo está lo más probable es que la dificultad se traduzca en una demora que afecte el desempeño.

Otra consecuencia, también nefasta para el trabajador y la empresa, en el último caso, es que el vínculo se afecte y las buenas, o posibles, relaciones se rompan. En este sentido, la disposición a comprometerse en el trabajo no se genera, o se aletarga al punto que el estado mental del trabajador exprese insatisfacción y desaliento (Agurto *et al.*, 2020). En efecto, un trabajador que no se acople completamente a su centro de labores no rendirá a la empresa y no tendrá una buena experiencia.

### **3.2.2 Significado II: implicación y compromiso del trabajador**

Este nuevo estado mental también fue incluido en los estudios de la psicología laboral. Fue Herbert Freudenberger quien acuñó el término de *burnout* para referirse al agotamiento

laboral. Y más adelante, Christina Maslach y Michael Leiter determinaron otras dos dimensiones: el cinismo y la falta de realización. Todos estos aspectos negativos determinaron otro significado para el *engagement*: la implicación (Cerdà *et al.*, 2020). Esta nueva noción complementa el significado anterior ya que añade el sentido de la práctica, o sea, de una acción. Pero no cualquiera, sino una concienzuda que revela el compromiso que tiene el individuo con el trabajo.

El significado con el que originalmente fue usado puede entenderse como consecuencia de la estancia en el trabajo por un tiempo determinado, es decir, el *engagement* es posterior, en cierto sentido. Este nuevo significado de compromiso, más bien, lo ubica en simultáneo con el trabajo, es decir, que se manifiesta como causa y consecuencia. Así, la práctica del *engagement* es razón de un buen trabajo y tarea realizada, y también es efecto de un buen ambiente o clima que valore ese esfuerzo de tal manera que los vínculos sean los mejores (Herrera y Álvarez, 2019).

Este nuevo sentido también involucra elementos del proceso de socialización en el trabajo. El anterior de hecho lo hacía, pero, no contemplaba el carácter activo del individuo consultado. El término de implicación es el que sale a relucir, entonces, ya que este ostenta el sentido de inmersión activa en las tareas y procesos del trabajo. El vínculo está supuesto en él. Es algo que se sobreentiende en la medida que se observa las prácticas positivas y, por tanto, productivas que tiene el empleado.

El cinismo y la falta de autorrealización son actitudes de una conducta que no tiene consciencia de la responsabilidad. Esto puede entenderse cuando el trabajador está en un proceso de

inducción laboral ya que las tareas que le asignen pueden incluir consideraciones de tiempo y esfuerzo (Jimenez *et al.*, 2021). En caso que aquel sepa de esto y aun así se desentienda del trabajo perjudicando a los demás, actitud incorregible, será sancionado y, lo más probable, despedido de su centro de labores.

El significado de *engagement* como implicación y compromiso contempla más variables que el solo estado mental. El hecho de que cada una de ellas predomine sobre otra será observada en las circunstancias en que se encuentre el empleado y la manera en que esté asignada la tarea. Todas estas consideraciones serán objeto de quienes dirijan la inducción y trabajo del empleado pues si se quiere generar más beneficios de manera más eficiente, el empleador debe reconocer las dimensiones del aprendizaje, las relaciones afectivas, la personalidad, los valores éticos y empresariales, entre otros elementos que inmediatamente no pueden generar réditos, pero en el futuro puede generar beneficios y muchas otras ventajas (Vianco y Wengrovsky, 2017).

### **3.2.3 Otros significados del *engagement***

Los significados más sustanciales de este término, estado de satisfacción laboral e implicación y compromiso laboral, presentan entre ellos una secuencialidad dinámica porque el estado puede preceder a la acción y viceversa. Este proceso psicológico es vivido en conjunto con las habilidades sociales. De hecho, el *engagement* viene a ser una habilidad social en el sentido del compromiso ya que se trata de una capacidad de inmersión en el trabajo fundamentada en la conciencia de la responsabilidad.

El sentido que guardan el propio concepto de habilidad es versátil y permanente, en ese sentido, el *engagement* cumple esas características. En ese sentido es que este término puede entenderse como involucramiento o vinculación. Un ejemplo es el del trabajador comprometido con su trabajo. Los avances y resultados que presentan revelan su esfuerzo. Más si este expresa y expresó constantemente buenos ánimos de tal manera que motiva a los demás (Gonzalez *et al.*, 2019).

Esta otra consecuencia es la que añade nuevos significados de carácter afectivo, pues cuando se emiten juicios respecto de una persona se indica que el trabajo que realiza es hecho *con pasión* o que *irradia buena energía*. Esto asegura un buen ambiente en el que el *burnout* no es la actitud del día. Lo que lleva a entender que el *engagement* es dinámico y bidireccional (Ocampo *et al.*, 2021).

Todos los significados revisten actitudes y habilidades genéricas que muy bien pueden ser tenidas en cuenta bajo otras denominaciones, pero afines de acuerdo al ambiente en que se desenvuelvan. Según Ballesteros (2019) la diversidad de sentidos de *engagement* se debe tanto a su uso en inglés como el de la lengua española. A ello se suma el hecho de que es una noción estudiada en diversos ámbitos del conocimiento aplicativo, mostrados en la Tabla X.

**Tabla X.** *Significados de engagement usados en otros campos*

<b>Traducción</b>	<b>Ámbito de estudio</b>
Compromiso	Educación básica
	Educación superior universitaria
	Marketing (también <i>online</i> )
	Comunicación estratégica
	Redes sociales (organizaciones públicas y privadas)
Implicación	Educación básica
	Educación superior universitaria
Involucración	Redes sociales (radios)
	Marketing online
Vinculación	Redes sociales (Política)
	Educación básica secundaria
	Educación superior universitaria



	Relaciones laborales
Pasión, entusiasmo, esfuerzo, energía	Educación universitaria
Interacción	Redes sociales (radios y política)

*Nota.* Adaptada de Ballesteros (2019)

El significado de interacción, aunque de aplicación mínima, es el que también puede admitirse como transversal ya que en el proceso natural de la socialización y en la comunicación la interacción aparece de por medio. Lo que no necesariamente lleva contenido afectivo pues los sentimientos pueden no expresarse allí. La importancia que estos revisten aparece cuando el objetivo del individuo es desempeñarse bien en la realización de una tarea. Para realizar de manera correcta y buena ello, el resolutor debe sentirse bien, esto es, motivado, emocionado por aprender, con la conciencia de que está creciendo como persona, etc.

### **3.3 Tipos de *engagement***

La versatilidad y permanencia que constituye la habilidad social del *engagement* permiten que el uso común de este término sea analizado desde distintos puntos de vista; así, puede haber distintos tipos de habilidades sociales para la vida, el pensamiento, la oratoria, la pertinencia de cierto lenguaje o código, en el establecimiento de relaciones personales, etc. (López *et al.*, 2018). Los tipos de este término tienen que ser pertinentes con los ámbitos en los que se usan.

Uno de ellos es el del marketing empresarial. Actualmente el campo de los negocios y la publicidad ha extendido sus alcances y optimizado sus prácticas con las comunicaciones digitales (Hidalgo *et al.*, 2021). Un ejemplo muy común es el uso que se da a las redes sociales como Facebook, Instagram, Youtube o TikTok. Más que productos consumibles como el contenido de los canales, lo que se prima es la interacción entre el consumidor y los generadores de contenido. Yo no se trata únicamente de brindar calidad en sus productos, sino un buen trato adicional en los comentarios de tal manera que no haya espacio para los conocidos *haters*. Los tipos de *engagement* que en este ámbito existen son cinco.

- El *engagement* del consumidor
- El *engagement* del cliente
- El *engagement* de la marca
- El *engagement* de la publicidad misma (elaboración y estrategias de difusión)
- El *engagement* de los medios de comunicación (contenido específico que tiene que acomodarse a la audiencia del medio)

Este ámbito se sirve mucho de las tecnologías audiovisuales para interactuar con sus consumidores de tal manera que les genere un compromiso y vínculo que siempre los haga volver (Arias *et al.*, 2019). Esta es una estrategia común hoy en día en el ámbito empresarial. Y es efectiva dado que el principio que se usa es el condicionamiento del individuo. Algo determinante al momento de generar una costumbre.

El ámbito público no es ajeno a esta división ya que este *engagement* no solo está dirigido a ciudadanos, sino a consumidores. En la actualidad, la gestión pública ha procurado herramientas de uso sencillo y directo a sus administrados, lo que significa que aquella visión acerca de los procesos del aparato estatal está siendo combatida con la inserción de nuevos medios de transparencia (Zamora y Rebolledo, 2021). sin embargo, no deja de ser tradicional, y esto es comprensible ya que en este ámbito debe respetarse un orden determinado, en el que la difusión de la información sea responsable y segura.

La estrategia de generar una disposición, también, es tomada por este ámbito pues el ciudadano es un individuo que pertenece a un Estado conformado por leyes que le permiten vivir bien y en libertad. En ese sentido él debe colaborar e involucrarse con esos asuntos que, por definición, son públicos. Es por ello que este ámbito haya admitido también el uso de herramientas digitales. Pero el estándar no es la generación de beneficios, sino la transparencia de la información. A este respecto, Ballesteros (2019) contempla cuatro tipos de *engagement* en general.

- El *customer's engagement*: del cliente (atención al cliente que debe generar un comportamiento asertivo de este con respecto a la empresa)
- El *citizen's engagement*: del ciudadano o cívico (se mide a través de las redes sociales como twitter, en donde interesa las acciones de los gobiernos y servicios públicos)

- El *Political engagement*: compromiso del ciudadano con las organizaciones políticas (partiendo de una concepción empresarial e inteligencia emocional positiva). Y la implicación de las organizaciones políticas con respecto a sus seguidores (información transparente y accesible a través de canales de comunicación bidireccionales entre candidatos y votantes)
- El *Social media engagement* (digital engagement): estado psicológico del usuario de internet: uso de herramientas y técnicas digitales, inmersión en una determinada comunidad digital

El *engagement* ha influenciado la vida hasta el punto de trastocar las relaciones humanas al punto de generar el compromiso o, en el peor de los casos, la necesidad de que el individuo sea siempre un consumidor (Sierra y Sola, 2021). Si bien esto es cuestionable, no se niega la importancia de la publicidad y del uso de herramientas para optimizar procesos. En ese sentido que los psicólogos han visto que este proceso puede incluirse en la educación ya que en ella pueden aplicarse los principios del *engagement* sin descuidar la humanidad, de ahí que sea un término muy atractivo en ámbitos propiamente humanistas.

### **3.4 El *engagement* en la educación**

La educación es un componente importante de la vida en sociedad porque los contenidos que se transmiten al futuro ciudadano y cliente son valores y responsabilidades de los que más tarde se hará cargo. La educación es un conjunto de fases en los que este individuo va formándose progresivamente. La cultura de la eficiencia y la eficacia ha determinado los puntos

en los que el docente, institución, programa educativo y teoría educativa deben incidir. Aquel principio es el del aprendizaje.

La importancia de esta dimensión interna por encima de la enseñanza, una variable externa y de influencia significativa para el aprendizaje, permite a estas entidades educativas contemplar la multiplicidad de posibilidades con los que un estudiante aprende (Fernández, 2019). Así pues, no solo debe cultivar la memoria de los contenidos enseñados, debe poder ser dinámico con ellos, o sea, manejarlos de tal modo que este genere conocimientos. Y para ellos se necesita de las habilidades.

El reforzamiento de estas capacidades del estudiante no hace, sino que el aprendizaje sea efectivo y que tienda al autodidactismo o autodisposición a aprender (Urquijo y Extremera, 2017). Ello es bueno porque desde un inicio el estudiante puede automotivarse sin necesidad de que haya agentes externos. Justamente el *engagement*, como estado mental y acción, es un término que puede admitir este significado pues de lo que se trata en este paradigma educativo es establecer un vínculo entre las responsabilidades educativa y el estudiante.

El pensamiento empresarial busca generar beneficios a partir de una optimización en el *engagement* de los trabajadores. La educación busca lo mismo en el sentido humanístico del término: un perfil estudiantil que cumpla con los requerimientos de la sociedad, pero con estrategias de mejora y potenciación en el *engagement* del estudiante. Con todo lo visto hasta ahora, es posible afirmar que el estudiante cuya implicación y compromiso con la educación esté bien posicionado, esto es, bien cultivado y formado, aquel poseerá

múltiples destrezas para solucionar problemas de la vida (Flores, 2021).

Todo esto se puede planificar desde una buena gestión educativa que determine y evalúe las dimensiones pertinentes del aprendizaje de los estudiantes. Evidentemente ello tiene que respetar una idea de integralidad, es decir, que contemple los múltiples factores del conocimiento como de la acción de tal manera que los conocimientos no se desvinculen de la formación conductual y ética. Es en ese sentido que Jiménez *et al.* (2021) señalan tres ejes sobre los cuales el *engagement* educativo pueda llevarse a cabo. Estos son los siguientes.

- El *engagement* conductual, que se promueve a través de la intervención en labores de tipo social
- El *engagement* emocional, que comprende las respuestas negativas en la interacción educativa
- El *engagement* cognitivo, que tiene como principio base al despliegue de energías: ideas y capacidades

Los objetivos que demanda la sociedad es aquella que permitirá configurar de manera óptima las fases educativas, y con ello, la posibilidad de establecer vínculos entre la educación y el mundo laboral en el que es aplicada. En ese sentido, el estudiante ahora trabajador está a la disposición de los gestores del talento humano. La educación no solo se refleja en conocimientos sino también en tratos y regulación de la conducta (López *et al.*, 2018).

## **CAPÍTULO IV**

### **HABILIDADES SOCIALES BASADOS EN EL *ENGAGEMENT* Y SU INFLUENCIA EN EL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO**

El desarrollo de nuevos profesionales competentes es una constante a considerar en la formación universitaria. Los centros superiores de educación mantienen un compromiso con la sociedad en cuanto a la formación de futuros profesionales, pues estos se adentran al ámbito laboral y social donde deben demostrar sus capacidades y sus conocimientos, los cuales deben ser adecuados y competentes para toda empresa. Es así que se establece un vínculo entre la educación superior y la sociedad; de tal forma, la interacción y el desenvolvimiento del estudiante universitario debe ser óptima a fin de que sea valorada por las empresas.

Las habilidades sociales basadas en el compromiso o *engagement* pretenden mejorar el talento humano de los profesionales porque la relación y la socialización de los estudiantes es igual de importante que los conocimientos académicos adquiridos durante la enseñanza universitaria. A través de las habilidades sociales basadas en *engagement*, se logra ofrecer, al mercado laboral, profesionales con competencias de liderazgo y con actitudes positivas para el trabajo en equipo. De esta forma, los profesionales logran ser competentes tanto académica como actitudinalmente para las empresas.

Por estos motivos, se precisa desarrollar programas de enseñanza de habilidades sociales con cuales los universitarios aprendan a mejorar su talento humano, la cual será valorizada

por las empresas laborales. De la misma forma, los centros universitarios son valorizados por la calidad de enseñanza que se imparte dentro de su gestión educativa.

## **Objetivos de la investigación**

### **Objetivo general**

Determinar la influencia de las enseñanzas sobre habilidades sociales de *engagement* al desarrollo del talento humano en alumnos de la carrera profesional de Administración de Negocios de la Universidad Nacional del Centro del Perú [UNCP] en 2019.

### **Objetivos específicos**

- Determinar la influencia de las enseñanzas sobre habilidades sociales en factores contextuales, individuales y sociales del *engagement* al desarrollo del talento humano en alumnos de la carrera profesional de Administración de Negocios de la UNCP en 2019.
- Determinar la influencia de las enseñanzas sobre habilidades sociales del *engagement* al desarrollo del talento humano en la gestión organizacional, competitividad organizacional y eficacia organizacional en alumnos de la carrera profesional de Administración de Negocios de la UNCP en 2019.

## **Hipótesis de la investigación**

### **Hipótesis general**

La enseñanza sobre habilidades sociales en *engagement* influyó significativamente al desarrollo del talento humano en



alumnos de la carrera profesional de Administración de Negocios de la UNCP en 2019.

### **Hipótesis específicas**

- Las enseñanzas sobre habilidades sociales en factores contextuales, individuales y sociales del *engagement* influyó significativamente al desarrollo del talento humano en alumnos de la carrera profesional de Administración de Negocios de la UNCP en 2019.
- Las enseñanzas sobre habilidades sociales del *engagement* influyó significativamente al talento humano en la gestión organizacional, competitividad organizacional y eficacia organizacional en alumnos de la carrera profesional de Administración de Negocios de la UNCP en 2019.

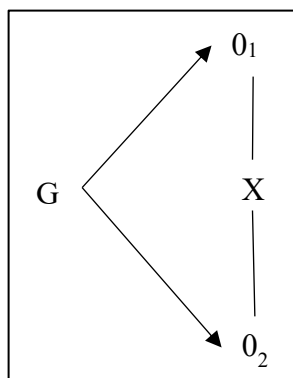
### **Tipo, diseño y nivel de investigación**

#### **Tipo de investigación**

La investigación fue de tipo correlacional, porque se relacionó dos variables, y de tipo aplicativo, porque se ejecutó un programa de enseñanza.

#### **Diseño de investigación**

**Figura 10.** *Diseño de investigación*



Según la Figura 10, el diseño de la investigación tuvo un esquema cuasiexperimental que consistió en un pretest con intervención para estudiar el posttest en un solo grupo donde:

G : alumnos

O<sub>1</sub> : pretest

X : ejecución del programa de enseñanza

O<sub>2</sub> : posttest

### **Nivel de investigación**

La investigación fue de nivel cualitativo.

### **Sistema de variables (operacionalización)**

#### **Variable independiente**

Habilidades sociales del *engagement*

#### *Dimensiones*

- Factores contextuales
- Factores individuales

- Factores organizacionales

**Variable dependiente**

Talento humano

*Dimensiones*

- Gestión organizacional
- Competitividad organizacional
- Eficacia organizacional

**Tabla 7.** Operacionalización de las variables

<b>Variables</b>	<b>Definición operacional</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Escala de medición</b>	<b>Instrumento</b>
<i>Independiente</i> Habilidades sociales <i>engagement</i>	Las habilidades sociales <i>engagement</i> se midieron como bueno, regular y malo	Factores contextuales	Trabajo en equipo Feedback Motivación Liderazgo Confianza	Ordinal	Lista de chequeo de evaluación
		Factores individuales	Actitudes de tenacidad, de esfuerzo, de optimismo y		

			de superación	
		Factores organizacionales	Comunicación fluida	
		Gestión organizacional	Compromiso gerencial	
<i>Dependiente</i> Talento humano	El talento humano se midió como bueno, regular y malo	Competencia organizacional	Capacitación para la manipulación y propiedad de insumos	Cuestionario de Índice de mentalidad en el talento
		Eficacia organizacional	Satisfacción del cliente	

---

Reputación  
empresarial

Crecimiento  
de ventas

Rentabilidad

---

## **Población y muestra de la investigación**

### **Población**

La población consistió en los estudiantes de la Facultad de Ciencias Aplicadas de la Universidad Nacional del Centro del Perú matriculados en el semestre 2019-II. Estos estudiantes se contabilizaron en carreras profesionales y en programas de estudios generales, tal como se mostró en las tablas siguientes:

**Tabla 8.** *Población por carreras profesionales*

<b>Carreras profesionales</b>	<b>Cantidad de alumnos por semestre</b>				<b>Total</b>
	<b>IV</b>	<b>VI</b>	<b>VIII</b>	<b>X</b>	
Administración de negocios	45	23	42	31	142
Administración hotelera y turismo	10	8	22	26	66
Ingeniería agroindustrial	7	15	23	18	63
	Total				271

**Tabla 9.** *Población por programa de estudio general*

<b>Carreras profesionales</b>	<b>Semestre</b>	<b>Total</b>
Administración de negocios		52
Administración hotelera y turismo	II	26
Ingeniería agroindustrial		24
Total		102

Según las Tablas 8 y 9, la población total de la investigación consistió en 373 estudiantes de la Facultad de Ciencias Aplicadas.

### **Muestra**

**Tabla 10.** *Muestra de la investigación*

<b>Muestra</b>	<b>Cantidad</b>
Mujeres	10
Hombres	30
Total	40

Según la Tabla 10, a través de una toma de muestra no probabilística, la muestra consistió en 40 alumnos.



### **Criterios de inclusión**

Los alumnos firmaron un consentimiento de participación a la investigación.

### *Criterios de exclusión*

Los alumnos no firmaron un consentimiento de participación a la investigación.

### **Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

#### **Técnica de recolección de datos**

Se empleó la encuesta.

#### **Instrumento de recolección de datos**

Se empleó la lista de chequeo de evaluación de habilidades sociales: el índice de mentalidad en el talento (*Talent Mindset Index*).

### **Validez y confiabilidad**

#### **Validez**

**Tabla 11.** *Resumen del procesamiento de datos de los casos*

		<b>N</b>	<b>%</b>
Casos	Válidos	40	100.0
	Excluidos	0	.0
	Total	40	100.0

**Tabla 12.** Estadístico de probabilidad

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N de elemento</b>
.992	20

**Tabla 13.** Ficha de validación por juicio de expertos

<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Sistema de calificación</b>
Claridad	Formulado con lenguaje apropiado	Muy malo: 0-4
Objetividad	Expresado en conductas observables	Malo: 5-8
Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia	Regular: 9-12
Organización	Tiene organización lógica	Bueno: 13-16
Relevancia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad	Muy bueno:

Intencionalidad	Adecuado para el recojo de datos del estudio	17-20
Consistencia y suficiencia	Basado en aspectos teóricos científicos	
Coherencia	Presenta coherencia entre las dimensiones, indicadores y preguntas	
Metodología	La estrategia responde a lo que se desea estudiar	
Pertinencia	Adecuado para el estudio	

Según las Tablas 12 y 13, además del juicio de expertos, la validez fue medida mediante el alfa de Cronbach a través de 20 elementos. Así, el resultado 0.992 indicó que los instrumentos fueron altamente confiables.

### **Confiabilidad**

La confiabilidad fue medida mediante el *software* estadístico SPSS versión 22. Así, se asumió un nivel de confiabilidad de 95 % y un 5 % de nivel de significación.

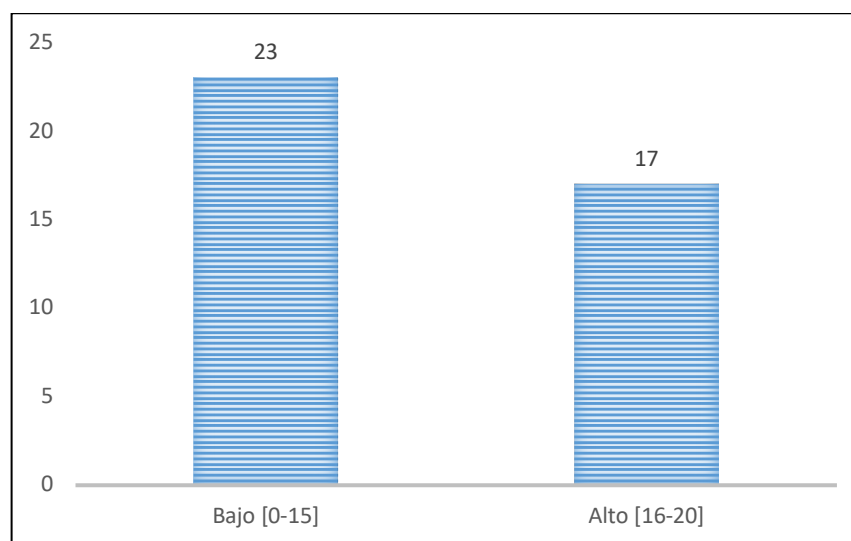
## Análisis e interpretación de resultados

### Resultados pretest

**Tabla 14.** Enseñanza sobre habilidades sociales en *engagement* para el desarrollo del talento humano

	Pretest	%
Habilidades sociales y talento humano	Bajo	57.5
	Alto	42.5
	Total	100

**Figura 11.** Habilidades sociales

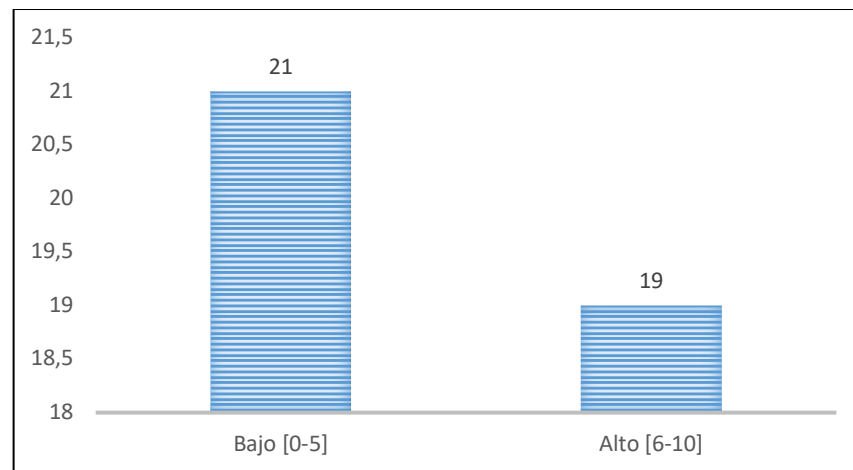


Según la Tabla 14 y la Figura 11, el 57.5 % (23 alumnos) obtuvo bajo nivel de habilidades sociales en *engagement* frente al talento humano y el 42.5 % (17) obtuvo un nivel alto.

**Tabla 15.** Enseñanza sobre Habilidades sociales en engagement los factores contextuales, individuales y organizacionales

	<b>Pretest</b>	<b>%</b>
Habilidades sociales (factores contextuales, individuales, organizacionales)	Bajo	47.5
	Alto	52.5
	<b>Total</b>	<b>100</b>

**Figura 12.** Habilidades sociales en engagement los factores contextuales, individuales y organizacionales

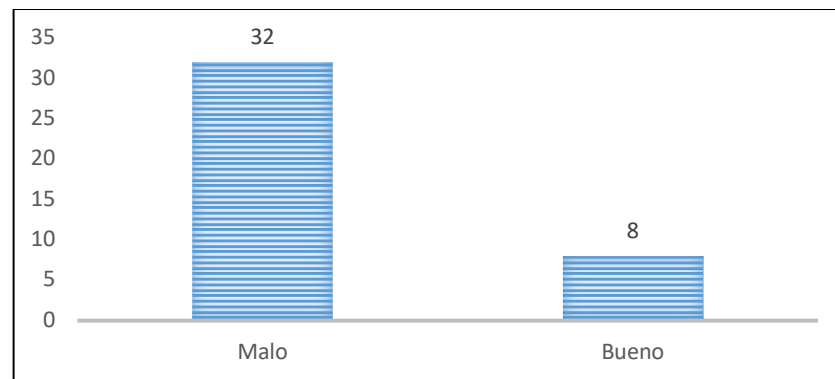


Según la Tabla 15 y la Figura 12, el 52.5 % (21 alumnos) obtuvo bajo nivel de habilidades sociales en los factores contextuales, individuales y organizacionales y el 47.5 % (19) obtuvo un nivel alto.

**Tabla 16.** *El talento humano (gestión, competitividad y eficacia organizacionales) antes de la enseñanza sobre habilidades sociales en engagement*

	<b>Pretest</b>	<b>%</b>
El talento humano antes de la enseñanza sobre habilidades sociales en <i>engagement</i>	Malo	80.0
	Bueno	20.0
	<b>Total</b>	<b>100</b>

**Figura 13.** *El talento humano (gestión, competitividad y eficacia organizacionales)*



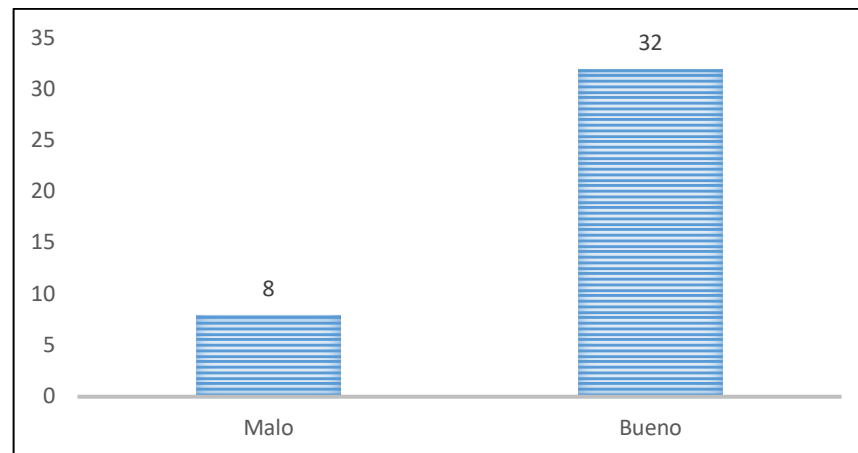
Según la Tabla 16 y la Figura 13, el 20.0 % (8 alumnos) obtuvo nivel alto de sus habilidades sociales para el desarrollo de su talento humano para la gestión, competitividad y eficacia organizacionales y el 80.0 % (32) obtuvo un nivel bajo.

### **Resultados postest**

**Tabla 17.** *Habilidades sociales (factores contextuales, individuales y organizacionales) en engagement para el desarrollo del talento humano (gestión, competitividad y eficacia organizacionales)*

	<b>Pretest</b>	<b>%</b>
Habilidades sociales en engagement para el desarrollo del talento humano	Malo	20.0
	Bueno	80.0
	Total	100

**Figura 14.** *Habilidades sociales en engagement para el desarrollo del talento humano*



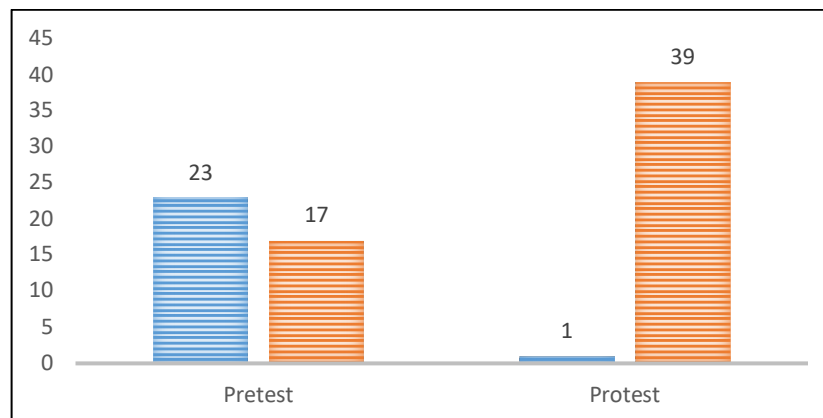
Según la Tabla 17 y la Figura 14, el 80.0 % (32 alumnos) obtuvo nivel alto de sus habilidades sociales en los factores contextuales, individuales y organizacionales y el 20.0 % (8)

obtuvo un nivel bajo. Estos resultados evidenciaron que la ejecución del programa de enseñanza fue fructífera.

**Tabla 18.** Resultados comparativos entre pretest y postest de las enseñanzas sobre habilidades sociales del engagement para el talento humano

Niveles de habilidad sociales	Pretest (%)	Postest (%)
Bajo	57.5	2.5
Alto	42.5	97.5
Total	100	100

**Figura 15.** Resultados comparativos entre pretest y postest de las enseñanzas sobre habilidades sociales del engagement para el talento humano



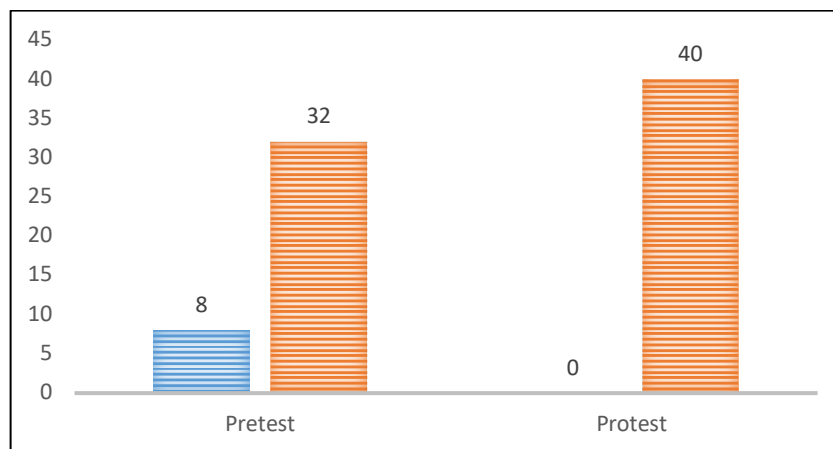


Según la Tabla 18 y la Figura 15, el 97.5 % (32 alumnos) obtuvo nivel alto de sus habilidades sociales en los factores contextuales, individuales y organizacionales luego de aplicarse el programa de enseñanza.

**Tabla 19.** *Resultados comparativos pretest y postest antes y después de las enseñanzas sobre las habilidades sociales del engagement para el talento humano en la gestión, competitividad y eficacia organizacionales*

<b>Niveles de habilidad sociales</b>	<b>Pretest (%)</b>	<b>Postest (%)</b>
Bajo	52.5	0.0
Alto	47.5	100.0
Total	100	100

**Figura 16.** *Resultados comparativos pretest y postest antes y después de las enseñanzas sobre las habilidades sociales del engagement para el talento humano en la gestión, competitividad y eficacia organizacionales*



Según la Tabla 19 y la Figura 16, el 100 % (40 alumnos) obtuvo nivel alto de sus habilidades sociales en *engagement* luego de aplicarse el programa de enseñanza para el desarrollo del talento humano en la gestión, competitividad y eficacia organizacionales.

### **Contrastación de hipótesis**

Para la contrastación de hipótesis, se empleó la prueba de normalidad de Kolmogorov – Smirnov a fin de identificar la estadística paramétrica o no paramétrica.

$H_0$  : la distribución sigue una distribución normal

$H_1$  : la distribución no sigue una distribución normal

**Tabla 20.** Prueba de Normalidad Kolmogorov – Smirnov

<b>VARIABLES PARA HALLAR NORMALIDAD</b>	<b>ESTADÍSTICO SIGNIFICANCIA P- VALOR</b>	
	<b>PRETEST</b>	<b>PROTEST</b>
Sobre habilidades sociales en engagement para el talento humano	.167 0.006	.208 0.000
Sobre las habilidades sociales en factores contextuales, individuales y sociales del <i>engagement</i>	.156 0.016	.272 0.000
Talento humano para la gestión, competitividad y eficacia organizacionales	.285 0.000	.511 0.000

Según la Tabla 20, el p-valor en cada prueba fue menor del nivel de significancia; por lo tanto, se rechazó la hipótesis nula ( $H_0$ ), es decir, no hubo distribución normal. Así, se empleó la prueba estadística no paramétricas (prueba de McNemar).

### Prueba de hipótesis

Para cada hipótesis, se determinó un nivel de significancia de 0.05 (5 %) y con un estadístico de prueba:

$$T = \frac{(|B - C| - 1)^2}{B + C}$$

Además, se aplicó un estadístico de tabla donde  $\alpha = 0.05$ :

$$\chi_{\alpha/2;1 gl}^2$$

#### *Prueba de hipótesis general*

H<sub>0</sub> : La enseñanza sobre habilidades sociales en *engagement* no influyó significativamente al talento humano.

H<sub>1</sub> : La enseñanza sobre habilidades sociales en *engagement* influyó significativamente al talento humano.

Estadístico de prueba

$$T = \frac{(|22 - 0| - 1)^2}{22 + 0} = 20.05$$

Estadístico de tabla

$$\chi_{0.025/2;1 gl}^2 = 5.02$$

**Tabla 21.** Prueba de hipótesis general

<b>Contingencia</b>	<b>McNemar</b>	<b>p-valor</b>
Pretest y posttest sobre la enseñanza de habilidades sociales en <i>engagement</i> para la gestión del talento humano	5.02	.0000039

Según la Tabla 21, el P-valor asociado con distribución fue de 0.0000039 aproximadamente, el cual fue menor al nivel de significancia. Por consiguiente, ante un riesgo de 5 %, con la evidencia estadística se afirmó que los alumnos lograron aumentar sus habilidades sociales en *engagement* para el talento humano.

*Prueba de hipótesis específica 1*

H<sub>0</sub> : La enseñanza sobre habilidades sociales en factores contextuales, individuales y sociales del *engagement* no influyó significativamente al talento humano.

H<sub>1</sub> : La enseñanza sobre habilidades sociales en factores contextuales, individuales y sociales del *engagement* influyó significativamente al talento humano.

Estadístico de prueba

$$T = \frac{(|18 - 0| - 1)^2}{18 + 0} = 16.06$$

Estadístico de tabla

$$\chi^2_{0.025/2;1 gl} = 5.02$$

**Tabla 22.** Prueba de hipótesis específica 1

<b>Contingencia</b>	<b>McNemar</b>	<b>p-valor</b>
Pretest y posttest de las enseñanzas sus habilidades sociales en factores contextuales, individuales y sociales del <i>engagement</i> para la gestión del talento humano	5.02	0.000032

Según la Tabla 22, el P-valor asociado con distribución fue de 0.000032 aproximadamente, el cual fue menor al nivel de significancia. Por consiguiente, ante un riesgo de 5 %, con la evidencia estadística se afirmó que los alumnos lograron aumentar sus habilidades sociales en factores contextuales, individuales y sociales del *engagement* para la gestión del talento humano luego de aplicarse las enseñanzas de habilidades sociales.

*Prueba de hipótesis específica 2*

H<sub>0</sub> : La enseñanza sobre habilidades sociales del *engagement* no influyó significativamente al talento humano en la gestión, competitividad y eficacia organizacionales.

H<sub>1</sub> : La enseñanza sobre habilidades sociales del *engagement* influyó significativamente al talento humano en la gestión, competitividad y eficacia organizacionales.

Estadístico de prueba

$$T = \frac{(|8 - 0| - 1)^2}{8 + 0} = 6.125$$

Estadístico de tabla

$$\chi^2_{0.025/2;1 gl} = 5.02$$

**Tabla 23.** *Prueba de hipótesis específica 2*

<b>Contingencia</b>	<b>McNemar</b>	<b>p-valor</b>
Pretest y postest de las enseñanza sobre habilidades sociales del <i>engagement</i> influyó significativamente al talento humano en la gestión, competitividad y eficacia organizacionales	5.02	0.007539

Según la Tabla 23, el P-valor asociado con distribución fue de 0.007539 aproximadamente, el cual fue menor al nivel de significancia. Por consiguiente, ante un riesgo de 5 %, con la evidencia estadística se afirmó que los alumnos lograron aumentar sus habilidades sociales del *engagement* para la gestión del talento humano en la gestión, competitividad y eficacia organizacionales luego de aplicarse las enseñanzas de habilidades sociales.

### **Discusión**

Respecto a la hipótesis general, en Betancourth *et al.* (2017) se observó que hubo una diferencia entre hombres y mujeres acerca del nivel de habilidades sociales, pues las mujeres evidenciaron mayor nivel. En relación y en contraste, Campos (2017) señala que las mujeres presentaron un menor nivel de habilidades sociales, mas el nivel de empatía fue mayor. Respecto a la hipótesis específica 1, en Córdova (2017) se observó un coeficiente de correlación Rho de (0,521) y un valor de significancia de (0,000) en cuanto a la relación positiva entre las competencias laborales y la gestión del talento humano. Respecto a la hipótesis específica 2, en Arambulet (2014) se relacionó al éxito de la gestión gerencial con distintos factores como la comunicación y el respeto y la confianza del talento humano en la calidad de la vida laboral. Esto coincidió con los resultados de la presente investigación, pues la enseñanza de las habilidades sociales del *engagement* influyó significativamente en el talento humano respecto a la gestión, competitividad y eficacia organizacionales (p-valor = 0.007539 < 0.05).



## **Conclusiones**

Las enseñanzas sobre habilidades sociales en *engagement* influyeron al desarrollo del talento humano en alumnos de la carrera profesional de Administración de Negocios de la Universidad Nacional del Centro del Perú (UNCP) en 2019 (p-valor = 0.0000039 < 0.05).

Las enseñanzas sobre habilidades sociales en factores contextuales, individuales y sociales del *engagement* influyeron al talento humano en alumnos de la carrera profesional de Administración de Negocios de la UNCP en 2019 (p-valor = 0.0000032 < 0.05).

Las enseñanzas sobre las habilidades del *engagement* influyeron al talento humano en la gestión, competitividad y eficacia organizacionales en alumnos de la carrera profesional de Administración de Negocios de la UNCP en 2019 (p-valor = 0.007539 < 0.05).

## **Recomendaciones**

Se recomendó trabajar conjuntamente con las autoridades de la universidad, con los docentes, con los alumnos y sus padres para cumplir el currículo de la carrera de Administración a fin de que todos los egresados de la carrera logren un buen nivel de profesionalidad y personalidad ética, además de liderazgo y el trabajo en equipo con cuales las empresas valoren el talento humano desarrollados por medio de las habilidades sociales.

Se recomendó enseñar a todos los alumnos de la carrera de Administración a cuidar las máquinas de prácticas y valorar su costo para contribuir al ahorro económico de los padres. De

esta forma, se desarrolla habilidades sociales del *engagement* en factores contextuales, individuales y sociales respecto al cuidado de los activos de una empresa.

Se recomendó crear estrategias para enseñar a los alumnos sobre habilidades sociales del *engagement* que potencien el talento humano en gestión, competitividad organizacional y eficacia organizacionales a fin de estructurar social y mentalmente a un líder que mejore la calidad de procesos de una empresa mediante el trabajo en equipo.

## **CAPÍTULO V**

### **CONSIDERACIONES FINALES**

La calidad de los servicios y los bienes de las empresas son fundamentales para establecer un buen nivel de competitividad en el mercado. Las personas en sociedad poseen distintas preferencias y exigencias para obtener y comprar lo que se ofrece en el mercado por parte de las empresas. Estas deben mejorar sus procesos de producción y comercialización a fin de que sus productos logren alcanzar mayor nivel de influencia en el público en general. Así, la calidad de bienes y servicios es un parámetro importante para la rentabilidad de una empresa.

No obstante, cabe decir que la calidad de las empresas responde a distintos factores e indicadores, las cuales se conjugan para funcionar conjuntamente en el alcance de las metas de una organización. Ante ello, se precisa de acciones de gestión en distintos sentidos: gestión económica, gestión de procesos, gestión de calidad, gestión de inventarios, entre otros. Todas estas gestiones son importantes a igual nivel, puesto que permiten la organización de las actividades administrativas. En resumen, todas estas gestiones se pueden resumir en una gestión empresarial, la cual, según Batista y Estupiñán (2018), se organiza en nociones como clientes, autoridades públicas, comunidad local, empleados, proveedores y propietarios.

Si bien todas las gestiones son importantes para una empresa, la gestión del talento humano parece ser la administración imprescindible y con mayor relevancia dentro de una empresa. Toda organización debe disponer de la mano de obra humana para que las actividades empresariales puedan activarse y

continuarse a través del tiempo. Los procesos de las empresas se tornan dinámicas cuando existe un buen grupo de empleados comprometidos y competentes para las labores de producción y comercialización. Es a través de la fuerza humana que las empresas cumplen las condiciones económicas para producir, es decir, son los empleados de una organización quienes dinamizan las actividades económicas; por ende, el grupo y talento humano de toda empresa son una pieza fundamental.

Tal como afirman Garrido y Romero (2021), las funciones de una empresa, entre tantos, consisten en la gestión del talento humano, además de observar los aspectos financieros y estructurar mecanismos de innovación y desarrollo empresarial. Gestionar adecuadamente los recursos se constituye como una actividad relevante y de prioridad para toda empresa porque así es posible medir los procesos económicos que se realizan dentro de la organización y su calidad de proceso con la finalidad de identificar los puntos débiles a mejorar.

Históricamente, el trabajo se ha realizado por el hombre; en un comienzo, era autosustentado; sin embargo, a partir de las relaciones sociales entre los humanos, también se creó las relaciones de producción. Así, el humano se hizo imprescindible para las actividades económicas de otros humanos. Por tal, en la actualidad las organizaciones humanas en modo de empresa hacen lo posible para ordenar a su planilla. Asimismo, las empresas precisan de mano de obra competente en sus actividades. Ante esta situación, se precisa de un sistema de gestión del talento humano tanto como nuevos empleados como trabajadores en labor.

Respecto a la gestión, se puede especificar algunos factores importantes como la cultura organizacional; en Llanos (2016) se rescata este factor como una forma de que los individuos de un grupo, como una empresa, compartan sus conocimientos y sus valores en compromiso al trabajo y a las metas de la organización. En relación, Carrillo (2016) menciona que, mediante la cultura organizacional, el talento humano logra adaptarse a los cambios constante de la sociedad, la cual posee necesidades y preferencias dinámicas.

Cabe decir que el talento humano puede organizarse de distintas formas. A través de la cultura organizacional, los empleados pueden compartir sus conocimientos, sus comportamientos, sus valores, etc. (Rivera *et al.*, 2018), para unirse en las metas de la empresa y para cumplir con los objetivos trazados como organización económica. Otro factor de gestión es el clima laboral, el cual es importante para adecuar un buen ambiente de colaboración dentro de un centro de trabajo. Las personas empleadas necesitan un buen lugar donde desenvolverse laboralmente a fin de que sus destrezas y sus actitudes sean favorables para los adecuados procesos de producción. Noboa *et al.* (2019) mencionan que las estructuras para el soporte de gestión son parte del clima organizacional. De esta forma, los empleados pueden trabajar productivamente, lo que beneficia a las empresas.

Por su parte, Brito-Carrillo *et al.* (2020) indican que los empleados encuentran mayor desempeño y compromiso a partir de indicadores como las siguientes:

- El liderazgo
- El ambiente de trabajo

- El bienestar del lugar de trabajo
- Políticas de organización
- Compensación
- Desarrollo personal
- Relaciones de equipo

Por parte de Obando (2020), cabe decir que el talento humano es una parte importante de las empresas porque es mediante sus trabajadores que se consigue alcanzar los objetivos de una empresa. Es así que la gestión del talento humano es necesaria para toda organización, pues se debe capacitar las habilidades de los trabajadores y brindarles un buen ambiente laboral de desenvolvimiento, además de otorgar buenas condiciones laborales para motivar el trabajo y así mejorar la productividad y, con ello, la rentabilidad de la empresa.

En relación, la gestión del talento humano consta de procesos importantes para administrar correctamente a los empleados. La competencia de las empresas se consigue mediante una buena gestión del talento humano en cuanto a procesos de selección del personal, la evaluación, los programas de incentivo y la capacitación del trabajador. En cuanto a selección, las empresas necesitan tener buenos criterios para elegir a sus futuros empleados a fin de ahorrar otros procesos de selección, además de encontrar los talentos mejores para la empresa. Lo mismo sucede con la evaluación del personal, pues es necesario aplicar pruebas con cuales se pueda medir las capacidades de los empleados a fin de mejorarlo o juzgarlos laboralmente. Para incrementar la productividad, se debe aplicar los programas de incentivos por parte de las empresas,

y también se necesita capacitar a los empleados a fin de incrementar sus conocimientos y habilidades.

Si las empresas se preocupan lo suficiente por sus empleados, habrán entendido que el talento humano es importante para la continuidad de los procesos de producción dentro de toda organización. Gracias a los trabajadores es posible continuar con las labores empresariales, pues son las personas quienes ejecutan las actividades económicas en la sociedad; la organización de los trabajadores es indispensable, por lo que las empresas deben hallar la posibilidad de gestionar adecuadamente a su talento humano de tal forma que se cree compromiso e involucramiento de los empleados a los objetivos de una empresa.

Respecto al compromiso o involucramiento, algunos teóricos han descrito dicha actitud laboral como *engagement*, el cual es una variable de investigación en la gestión del talento humano en relación al progreso y la optimización de una organización (Gonzalez *et al.*, 2019). Por otro lado, las habilidades sociales de los trabajadores también son importantes porque son parte de la interacción y relaciones afectivas en un centro de labor (Esteves *et al.*, 2020). Dicha interacción permite que las empresas pueden ejecutar actividades en conjunto y a medida de sus trabajadores. así, las habilidades sociales constituyen una base importante para toda persona en todo contexto: en las empresas se precisa de empleados que sean capaces de relacionarse y colaborar de forma efectiva y pacífica.

En la formación universitaria, enseñar sobre la importancia de las habilidades sociales basadas en *engagement* es importante porque permite entender la relevancia del talento humano y

su gestión dentro de toda empresa. Ya sea como futuro profesional administrador o como trabajador, ha de entenderse que el capital humano se posiciona como una pieza fundamental de una organización, pues son los trabajadores quienes dinamizan todo proceso de producción.



## REFERENCIAS

- Agreda, S. (2016). Nuevos retos en el reclutamiento y selección de personal: perspectivas organizacionales y divergencias éticas. *Boletín Informativo CEI*, 3(1), 66-74. <https://bit.ly/3Ebl6mc>
- Agurto, K., Mogollón, F. y Castillo, L. (2020). El papel del *engagement* ocupacional como alternativa para mejorar la satisfacción laboral de los colaboradores. *Universidad y Sociedad*, 12(4), 112-119. <https://bit.ly/3IRNOHf>
- Arambulet, N. (2014). *Diseño de un modelo de sistema de gestión del talento humano para potenciar la gestión de la calidad en empresas de manufactura y servicio* [tesis de maestría, Universidad Católica Andrés Bello]. Repositorio UCAB. <https://bit.ly/3rOP3FY>
- Arias, L., Taborda, E. y Linares, V. (2019). Uso de Facebook en programas de fidelización de clientes y su impacto en el *engagement* de los usuarios. En S. Liberal y L. Mañas (eds.), *Las redes sociales como herramienta de comunicación persuasiva* (pp. 401-413). <https://bit.ly/3IPBLzf>
- Arteaga-Coello, H., Intriago-Manzaba, D. y Mendoza-García, K. (2016). La ciencia de la administración de empresas. *Dominio de las Ciencias*, 2(4), 421-431. <https://bit.ly/3IMaaio>
- Ávila, S. (2019). *Diseño de evaluación del desempeño para mandos medios y programa de incentivos para los trabajadores de la empresa One Workshop s.a.s* [tesis

de pregrado, Universidad Cooperativa de Colombia].  
Repositorio UCC. <https://bit.ly/3ebDoJx>

Balbo, J. (2020). Formación en investigación pedagógica y enseñanza reflexiva en la educación universitaria. *Educere*, 24(78), 309-322. <https://bit.ly/3DP5C73>

Ballesteros, C. (2019). La representación digital del engagement: hacia una percepción del compromiso a través de acciones simbólicas. *Revista de Comunicación*, 18(1), 215-233. <https://dx.doi.org/10.26441/RC18.1-2019-A11>

Bao-Condor, C., Marcelo-Armas, M., Gutierrez-Solorzano, M., Bardales-Gonzales, R., Corcino-Barrueta, F. y Huamanyauri-Cornelio, W. (2020). Gestión administrativa y calidad de servicio percibida por usuarios de una escuela de posgrado, Huánuco-Perú. *Gaceta Científica*, 6(2), 104-114. <https://bit.ly/31MoQxv>

Barra, A. (2019). La Importancia de la Productividad Científica en la Acreditación Institucional de Universidades Chilenas. *Formación Universitaria*, 12(3), 101-110. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062019000300101>

Barrientos, V., Díaz, L., Ledesma, M. y Huamani, E. (2018). Capacitación de personal: Gestión de atención en Call Center de EsSalud. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(84), 1-10. <https://bit.ly/3qhwvvs>

Barrios, K., Olivero, E. y Figueroa, B. (2020). Condiciones de la gestión del talento humano que favorecen el desarrollo de capacidades dinámicas. *Información Tecnológica*,

31(2), 55-62. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000200055>

Batista, N. y Estupiñán, J. (2018). *Gestión empresarial y posmodernidad*. Pons Publishing House. <https://bit.ly/3lOHgUS>

Beltrán, M., Parrales, V. y Ledesma, G. (2019). El Buyer Persona como factor clave entre las tendencias en Gestión Empresarial. *RECIMUNDO*, 3(3), 659-681. [https://doi.org/10.26820/recimundo/3.\(3.Esp\).noviembre.2019.659-681](https://doi.org/10.26820/recimundo/3.(3.Esp).noviembre.2019.659-681)

Benítez, K. y Panchi, N. (2019). Habilidades Del Gerente Empresarial. *E-IDEA Journal of Business Sciences*, 1(1), 1-13. <https://bit.ly/324Fkko>

Betancourth, S., Zambrano, C., Ceballos, A., Benavides, V. y Villota, N. (2017). Habilidades sociales relacionadas con el proceso de comunicación en una muestra de adolescentes. *Psicoespacios*, 11(18), 133-147. <https://doi.org/10.25057/21452776.898>

Bohórquez, L., Caro, A. y Morales, N. (2017). Impacto de la capacitación del personal en la productividad empresarial: caso hipermercado. *Dimensión Empresarial*, 15(1), 210-220. <https://doi.org/10.15665/rde.v15i1.868>

Brito-Carrillo, C., Pitre-Redondo, R. y Cardona-Arbeláez, D. (2020). Clima Organizacional y su Influencia en el Desempeño del Personal en una Empresa de Servicio. *Información Tecnológica*, 31(1), 141-148.

<https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000100141>

- Cacho, Z., Silva, M. y Yengle, C. (2019). El desarrollo de habilidades sociales como vía de prevención y reducción de conductas de riesgo en la adolescencia. *Transformación*, 15(2), 186-205. <https://bit.ly/3oyAs6A>
- Campos, C. (2017). *Empatía y habilidades sociales: (Estudio realizado con coordinadoras de grupos de mujeres de Iglesia de Dios Pentecostés de América Eben-Ezer de la Cabecera Departamental De Huehuetenango)* [tesis de licenciatura, Universidad Rafael Landívar]. Repositorio CRAI LANDÍVAR. <https://bit.ly/3dDFX6R>
- Carrillo, Á. (2016). Medición de la cultura organizacional. *Ciencias Administrativas*, 8, 61-73. <https://bit.ly/31KR7E4>
- Carvajal, R., Romero, A. y Álvarez, G. (2017). Estrategia para Contribuir a la Implementación de la Formación Dual de los Profesionales de Ciencias Empresariales en las Pequeñas y Medianas Empresas de la Provincia Tungurahua, Ecuador. *Formación Universitaria*, 10(5), 29-40. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062017000500004>
- Castillo, J., Reina, M. y Quiñonez, H. (2017). La administración de empresas y la gestión de los riesgos. *Dominio de las Ciencias*, 3(1), 521-534. <https://bit.ly/3IONMcQ>

- Castro, K. y Delgado, J. (2020). Gestión del talento humano en el desempeño laboral. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 684-703. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v4i2.107](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.107)
- Cerdà, A., Sureda, I. y Salvà, F. (2020). Intención de abandono y abandono durante el primer curso de Formación Profesional de Grado Medio: un análisis tomando como referencia el concepto de implicación del estudiante ("student engagement"). *Estudios sobre Educación*, 39, 33-57. <https://doi.org/10.15581/004.39.33-57>
- Charry, J. y Solórzano, J. (2021). Engagement en los servidores públicos de una entidad castrense peruana. *Gobierno y Gestión Pública*, 8(1), 26-36. <https://doi.org/10.24265/iggp.2021.v8n1.03>
- Chávez, E. y Vizcaíno, A. (2017). Talento humano: una construcción a la competitividad organizacional. *Mercado y Negocios*, 36, 7-20. <https://bit.ly/3FcztId>
- Chicaiza, O., Bastidas, M., Llano, A., Moreno, P. y Hernández, M. (2018). Políticas de selección del personal y satisfacción del cliente en hospitales públicos del Ecuador. *Revista Cubana de Investigaciones Biomédicas*, 37(1), 116-120. <https://bit.ly/32hLSwj>
- Colás, P. y Hernández, M. (2021). Las competencias investigadoras en la formación universitaria. *Universidad y Sociedad*, 13(1), 17-25. <https://bit.ly/3pCeOqq>
- Córdova, S. (2017). *Gestión del talento humano y competencias laborales en la Gerencia de*

*Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho – 2016* [tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio UCV. <https://bit.ly/31ISaVh>

Cuesta-Santos, A., Fleitas-Triana, S., García-Fenton, V., Hernández-Darias, I., Anchundia-Loor, A. y Mateus-Mateus, L. (2018). Evaluación del desempeño, compromiso y gestión de recursos humanos en la empresa. *Ingeniería Industrial*, 39(1), 24-35. <https://bit.ly/33Ois9v>

Daza-Rodríguez, M., Daza-Porto, M. y Pérez-Orozco, A. (2017). Servicio al cliente: una estrategia gerencial para incrementar la competitividad organizacional en empresas de Valledupar (Colombia). *Revista de Investigación, Administración e Ingeniería*, 5(1), 20-26. <https://doi.org/10.15649/2346030X.425>

Díaz, G. y Salazar, D. (2021). La calidad como herramienta estratégica para la gestión empresarial. *PODIUM*, 39, 19-36. <https://doi.org/10.31095/podium.2021.39.2>

Espinosa-Valdés, M., Lage-Dávila, A. & Delgado-Fernández, M. (2017). Evolución de la gestión organizacional en un centro cubano de la biotecnología. *Ingeniería Industrial*, 38(3), 311-322. <https://bit.ly/3e8WRu7>

Esteban, F. y Mellen, T. (2016). ¿Por qué quieres ser maestro?, ¿cómo es un buen maestro? ideas para la formación universitaria. *Bordón*, 68(2), 185-198. <https://bit.ly/3ISFFYi>

- Esteves, A., Paredes, R., Calcina, C. y Yapuchura, C. (2020). Habilidades Sociales en adolescentes y Funcionalidad Familiar. *Comuni@cción*, 11(1), 16-27. <https://dx.doi.org/10.33595/2226-1478.11.1.392>
- Fernández, R. (2019). Engagement estudiantil: una revisión no sistemática de su conceptualización, modelos e instrumentos de su medición. *Investigaciones en Psicología*, 24, 87-95. <https://bit.ly/3s8vwwz>
- Flores, G. (2021). Impact of the Goldstein program on the development of social skills in elementary students. *Journal of Business and Entrepreneurial Studie*. <https://bit.ly/3INnlzL>
- Gabriel, S. (2017). *Programa de incentivos laborales, para mejorar el desempeño del personal operativo de la Empresa Distribuciones Plásticas D&M S.R.L. Chiclayo – 2016* [tesis de titulación, Universidad Señor de Sipán]. Repositorio USS. <https://bit.ly/3yR3DOL>
- García, M., Bernardo, A. y Rodríguez-Muñiz, L. (2016). Permanencia en la universidad: la importancia de un buen comienzo. *Aula Abierta*, 44(1), 1-6. <https://doi.org/10.1016/j.aula.2015.04.001>
- Garrido, S. y Romero, M. (2021). *Fundamentos de gestión de empresas* (2.<sup>a</sup> edición). Editorial Universitaria Ramón Areces. <https://bit.ly/3EIDNPh>
- Gil, F. (2016). ¿Cómo prepararse para el futuro en la gestión empresarial? *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 12(23), 29-38. <https://bit.ly/3OeLrBY>

- Gómez, M. (2019). Las habilidades blandas competencias para el nuevo milenio. *DIVULGARE*, 6(11), 1-5. <https://doi.org/10.29057/esa.v6i11.3760>
- Gonzalez, J., Quispe, E., Casallo, J. y Camacho, R. (2019). Aplicación de la estrategia del employer engagement para mejorar la comunicación interna en una empresa privada. *INNOVA Research Journal*, 4(3.2), 15-39. <https://doi.org/10.33890/innova.v4.n3.2.2019.1085>
- Guerrero, M. y Silva, D. (2017). La Cultura Organizacional, su importancia en el desarrollo de las empresas. *Innova Research Journal*, 2(3), 110-115. <https://bit.ly/3oPcb5m>
- Hernández, H., Barrios, I. y Martínez, D. (2018). Gestión de la calidad: elemento clave para el desarrollo de las organizaciones. *Criterio Libre*, 16(28), 169-185. <https://bit.ly/3DPA6pB>
- Herrera, R. y Álvarez, W. (2019). El *engagement* en las organizaciones: caso de un municipio en Ecuador. *Revista Mapa*, 6(16), 75-93. <https://bit.ly/327I9B7>
- Hidalgo, I., Cerezo, M. y Jarrín, M. (2021). El *engagement* y la sorpresa en la comunicación digital de las marcas: Estudio del impacto emocional de los GIFs en los usuarios de las redes sociales. *adResearch*, 25, 26-43. <https://bit.ly/31SVqxJ>
- Jara, A., Asmat, N., Alberca, N. y Medina, J. (2018). Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral. *Revista Venezolano de Gerencia*, 23(83). <https://bit.ly/3EdYqSq>



- Jiménez, J. (2020). Terapia ocupacional aplicada: La versatilidad de la disciplina. *Cuadernos Hospital de Clínicas*, 61(2), 86-93. <https://bit.ly/3ytPyGL>
- Jimenez, J., Jimenez, O., Jimenez, J. y Jimenez, V. (2021). La dimensión fractal entre neuromotivación educativa y engagement académico. *Revista de Ciencia y Tecnología para el Desarrollo*, 6(11), 13-24. <https://bit.ly/3EapSk1>
- Jiménez, L. y Gamboa-Suárez, R. (2018). El capital humano e intelectual como catalizador de la gestión organizacional. *Mundo FESC*, 8(15), 83-89. <https://bit.ly/3yKhiHm>
- João, D., Sotolongo, M. y Martínez, C. (2016). Procedimiento para la evaluación del desempeño del personal docente en las universidades públicas angolanas. *Ingeniería Industrial*, 37(2), 178-189. <https://bit.ly/3FmT1cY>
- Llanos, M. (2016). *La cultura organizacional: el eje de acción en la gestión humana*. Universidad Ecotec. <https://bit.ly/3pGX9hs>
- López, C., Benedito, V. y León, M. (2016). El Enfoque de Competencias en la Formación Universitaria y su Impacto en la Evaluación: La Perspectiva de un Grupo de Profesionales Expertos en Pedagogía. *Formación Universitaria*, 9(4), 11-22. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062016000400003>
- López, F., González, M. y Gil, I. (2019). Employee experience en el proceso de socialización organizacional. *Conferência - Investigação E Intervenção Em Recursos*

*Humanos*, 9, 1-4.  
<https://doi.org/10.26537/iirh.vi9.2903>

López, L., González, J. y Blandón, A. (2018). Trabajo emocional: conceptos y características Revisión de literatura. *Civilizar Ciencias Sociales y Humanas*, 18(35), 103-114.  
<https://doi.org/10.22518/usergioa/jour/ccsh/2018.2/a08>

Lora-Guzmán, H., Castilla-Paternina, S. y Góez-Flórez, M. (2020). La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia organizacional. *Saber, Ciencia y Libertad*, 15(1), 83-94.  
<https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2020v15n1.6291>

Martí, J. (2020). Sociedad digital: gestión organizacional tras el COVID-19. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(90), 394-401. <https://bit.ly/3pbcbwP>

Martin, M., Ibarra, F., Moreno, S. y Hernández, G. (2017). Importancia de la investigación científica para los estudiantes en la licenciatura en sistemas administrativos de la Universidad de Sonora Campus Santa Ana. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 41, 788-806. <https://bit.ly/3EPlc41>

Mendivel, R., Lavado, C. y Sánchez, A. (2020). Gestión administrativa y gestión de talento humano por competencias en la Universidad peruana Los Andes, Filial Chanchamayo. *Conrado*, 16(72), 262-268. <https://bit.ly/3qd1zwJ>

- Mero, K., Merchán, E. y Mackenzie, A. (2018). Las redes sociales y su importancia en la educación superior. *Opuntia Brava*, 9(4), 284-298. <https://bit.ly/3s17ac5>
- Molina-Sabando, L., Briones-Véliz, Í. y Arteaga-Coello, H. (2016). El comportamiento organizacional y su importancia para la administración de empresas. *Dominio de las Ciencias*, 2(4), 498-510. <https://bit.ly/33Fp6i9>
- Montoya, C. y Boyero, M. (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. *Visión de Futuro*, 20(2), 1-20. <https://bit.ly/3pbN5xS>
- Mora-Pisco, L., Duran-Vasco, M. y Zambrano-Loor, J. (2016). Consideraciones actuales sobre gestión empresarial. *Dominio de las Ciencias*, 2(4), 511-520. <https://bit.ly/3EI8PXu>
- Moreno, C. (2021). Formación continua en los profesionales: importancia de desarrollar las competencias investigativas en los docentes para el fortalecimiento de la educación universitaria. *Espacios*, 42(5), 109-126. <https://dx.doi.org/10.48082/espacios-a21v42n05p08>
- Naranjo, F., Cabezas, M., Samaniego, H., Condo, H. y Alvarado, J. (2019). Herramientas digitales en la formación universitaria de los estudiantes de la carrera de Administración de Empresas de Uniandes Santo Domingo. *Dilemas Contemporáneos*, 27, 1-15. <https://bit.ly/31XeIlh>

- Noboa, J., Barrera, G. y Rojas, D. (2019). Relación del clima organizacional con la satisfacción laboral en una empresa del sector de la construcción. *Ecociencia*, 6(1), 1-24. <https://doi.org/10.21855/ecociencia.61.184>
- Obando, M. (2020). Capacitación del talento humano y productividad: Una revisión literaria. *ECA Sinergia*, 11(2), 166-173. [https://doi.org/10.33936/eca\\_sinergia.v11i2.2254](https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v11i2.2254)
- Ocampo, L., Quiroz, E. y Villavicencio, E. (2021). Engagement y optimismo en un grupo de trabajadores colombianos: análisis de algunos predictores. *Universidad y Salud*, 23(3), 320-328. <https://bit.ly/3m6voOn>
- Orozco, R., Saquimux, J., Chúa, C. y Argueta, V. (2017). La importancia de las publicaciones científicas en el ranking de universidades: reto para una universidad pública. *Revista Médica Colegio de Médicos y Cirujanos de Guatemala*, 156(1), 30-34. <https://doi.org/10.36109/rmg.v156i1.51>
- Pacheco, M. (2016). Gestión de intangibles y la efectividad de la comunicación en sus procesos. En M. Llanos (compl.), *La cultura organizacional: el eje de acción en la gestión humana* (pp. 38-60). Universidad Ecotec. <https://bit.ly/3pGX9hs>
- Pantouvakis, A. y Karakasnaki, M. (2017). Role of the human talent in total quality management–performance relationship: an investigation in the transport sector. *Total Quality Management & Business Excellence*, 28(9-10), 959-973. <https://doi.org/10.1080/14783363.2017.1303873>

- Pedraja-Rejas, L., Marchioni-Choque, Í., Espinoza-Marchant, C. y Muñoz-Fritis, C. (2020). Liderazgo y cultura organizacional como factores de influencia en la calidad universitaria: un análisis conceptual. *Formación Universitaria*, 13(5), 3-14. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062020000500003>
- Pico, L. (2016). La gestión del talento humano, recurso indispensable para la organización en el entorno competitivo actual. *INNOVA Research Journal*, 1(11), 97-104. <https://doi.org/10.33890/innova.v1.n11.2016.122>
- Piteres, R., Cabarcas, M. y Gaspar, H. (2018). El recurso humano factor de competitividad en el sector salud. *Investigación e Innovación en Ingenierías*, 6(1), 93-101. <https://doi.org/10.17081/invinno.6.1.2778>
- Puebla, I. y Temiño, I. (2018). La importancia de los Centros de Simulación Empresarial en la formación universitaria. *International Journal of Information Systems and Software Engineering for Big Companies*, 5(2), 115-122. <https://bit.ly/3s6rqZW>
- Pulgar, M. (2019). La crisis cultural en u mundo globalizado. En *Fe en los jóvenes: XX Congreso Católicos y Vida Pública* (pp. 473-498). CEU Ediciones. <https://bit.ly/3224Vdu>
- Qi, Y. (2020). Influence of psychological capital construction on human resource management from the perspective of employee engagement. *Revista Argentina de Clínica Psicológica*, 29(2), 530-535. <https://bit.ly/3s7zRnv>

- Ramírez, R., Chacón, H. y El Kadi, O. (2018a). *Gestión estratégica del talento humano en las PYMES*. Editorial Corporación CIMTED. <https://bit.ly/3yLcth5>
- Ramírez, R., Espindola, C., Ruíz, G. y Hugueth, A. (2019). Gestión del Talento Humano: Análisis desde el Enfoque Estratégico. *Información Tecnológica*, 30(6), 167-176. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000600167>
- Ramírez, R., Villalobos, J. y Herrera, B. (2018b). Proceso de talento humano en la gestión estratégica. *Opción*, 18, 2076-2101. <https://bit.ly/3mkuwpm>
- Rivera, D., Carrillo, S. y Forgiony, J. (2018). Cultura organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables. *Espacios*, 39(22). <https://bit.ly/3GwoXfg>
- Rivero, C., Chávez, A., Vásquez, A. y Blumen, S. (2016). Las TIC en la formación universitaria: logros y desafíos para la formación en psicología y educación. *Revista de Psicología (PUCP)*, 34(1), 185-199. <https://dx.doi.org/10.18800/psico.201601.007>
- Rodríguez, E. (2016). El clima organizacional presente en una empresa de servicio. *Revista Educación en Valores*, 1(25), 3-20. <https://bit.ly/3IOOCSn>
- Romero, Z., Lora, H. y Morelos, J. (2020). La gestión de las compensaciones como estrategia para la retención, la eficiencia y la eficacia del talento humano: caso de estudio método hay (sistema de escalas y perfiles de valoraciones de puestos). *Dictamen Libre*, 27, 87-98. <https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.27.6645>

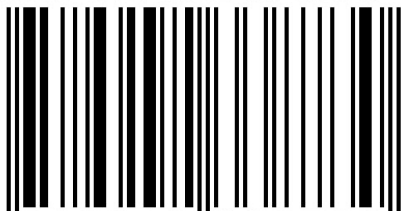
- Saltos, M., Muñoz, E. y Rodríguez, L. (2016). Empleabilidad y Seguimiento a graduados de la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad Central del Ecuador, año 2014, su aporte en la perspectiva para el proceso de construcción del modelo de formación universitaria. *Publicando*, 3(8), 116-146. <https://bit.ly/3GFrzYf>
- Sánchez, M. (2017). Aportes teóricos a la gestión organizacional: la evolución en la visión de la organización. *Ciencias Administrativas*, 10, 65-74. <https://bit.ly/3EfqN2n>
- Sierra, F. y Sola, S. (2021). El lugar de la cultura en la era del capitalismo cognitivo. Notas para una discusión sobre ciudadanía digital. *Comunicación y Hombre*, 17, 253-269. <https://doi.org/10.32466/eufv-cyh.2021.17.591.253-269>
- Tubay, M., Peña, M., Cedeño, E. y Chang, W. (2016). Gestión administrativa y su incidencia en la rentabilidad y calidad de los servicios a los usuarios de una institución educativa. *Journal of Science and Research*, 1(4), 36-41. <https://doi.org/10.26910/issn.2528-8083vol1iss4.2016pp36-41>
- Urquijo, I. y Extremera, N. (2017). Satisfacción académica en la universidad: relaciones entre inteligencia emocional y *engagement* académico. *Electronic Journal of Research in Education Psychology*, 15(43), 553-573. <https://bit.ly/3s5RvZ1>

- Vianco, V. y Wengrovsky, M. (2017). La importancia de la socialización organizacional para el engagement. *Tiempo de Gestión*, 13(23), 13-38. <https://bit.ly/3pYPPxF>
- Vicente, M. y Gabari, M. (2019). El rol de los recursos laborales en el desarrollo del engagement. *International Journal of Developmental and Educational Psychology*, 2(2), 107-116.  
<https://doi.org/10.17060/ijodaep.2019.n2.v2.1746>
- Villanueva, G., García, M. y Hernández, L. (2017). La importancia del clima organizacional, en la productividad de las empresas. *Boletín Científico de la Escuela Superior Tepeji del Río*, 4(8).  
<https://doi.org/10.29057/estr.v4i8.2380>
- Viloria, J., Pertúz, S., Daza, A. y Pedraza, L. (2016). Aproximación al clima organizacional de una empresa promotora de salud. *Revista Cubana de Salud Pública*, 42(1), 80-91. <https://bit.ly/3s3d788>
- Zaldívar, Y. (2016). La cultura organizacional y el liderazgo en una empresa orientada a la excelencia. *Alternativas Cubanas en Psicología*, 4(10), 38-56.  
<https://bit.ly/3onQWhD>
- Zamora, R. y Rebolledo, M. (2021). Politainment en campaña: el engagement en la audiencia social de Twitter. *Revista de Comunicación*, 20(2), 375-390.  
<https://dx.doi.org/10.26441/rc20.2-2021-a20>
- Zayas, I. (2020). La gestión del talento humano: Una necesidad para el desarrollo de las organizaciones. *Revista Electrónica sobre Cuerpos Académicos y*



*Grupos de Investigación*, 7(14), 21-42.  
<https://bit.ly/3yNwJPg>

ISBN: 978-9942-33-873-0



9 789942 338730

**compAs**  
Grupo de capacitación e investigación pedagógica

   @grupocompas.ec  
compasacademico@icloud.com