

Revista de Ciencias Sociales

Habilidades interpersonales y engagement laboral del personal policial y militar administrativo en Perú

Palacios Garay, Karla Estilita*
Zavaleta Oliver, Jenny Marianella**
Fuster-Guillén, Doris***
Rengifo Lozano, Raúl Alberto****

Resumen

Actualmente, aunado a las habilidades sociales, los nuevos cambios en los contextos laborales también consideran como prioridad el nivel de compromiso y eficiencia dentro de las organizaciones. En ese sentido, el objetivo del presente artículo consiste en establecer una relación entre las habilidades interpersonales y el compromiso o "engagement" laboral en el personal administrativo de origen policial y militar de una institución judicial de Lima-Perú. El estudio sigue una metodología de enfoque cuantitativo, básica, correlacional y de corte transversal. Se tomó como población a 228 trabajadores pertenecientes a una institución judicial de la ciudad de Lima; además, para la recolección de datos se utilizó la técnica de la encuesta y un cuestionario. El instrumento fue validado por juicio de expertos y obtuvo un alto nivel de confiabilidad. La investigación tuvo como principal resultado que las habilidades interpersonales y el engagement o compromiso laboral, tienen una moderada correlación positiva ($Rho=0.665$) y significativa ($p = 0.000$). En conclusión, se rechaza la hipótesis nula y se acepta que, a un mayor nivel de habilidades interpersonales, el nivel de compromiso laboral de los trabajadores será mayor.

Palabras clave: Habilidades interpersonales; compromiso laboral; satisfacción laboral; sector administrativo; personal militar.

* Licenciada en Psicología Clínica. Docente en la Universidad Privada César Vallejo, Lima, Perú. E-mail: kpaciosga@ucvvirtual.edu.pe ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1162-5933>

** Maestra en Gestión de la Salud Pública. Docente en la Universidad Privada San Juan Bautista, Lima, Perú. E-mail: jenny.zavaleta@upsjb.edu.pe ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8794-5231>

*** Doctora en Educación. Docente en la Universidad Privada César Vallejo, Lima, Perú. E-mail: doris.fuster@upsjb.edu.pe ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7889-2243>

**** Doctor en Política Fiscal y Sistema Tributario. Docente en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú. E-mail: rengifolo@unmsm.edu.pe ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6545-6442>

Interpersonal skills and work engagement of administrative police and military personnel in Peru

Abstract

Currently, in addition to social skills, the new changes in work contexts also consider the level of commitment and efficiency within organizations as a priority. In this sense, the objective of this article is to establish a relationship between interpersonal skills and work commitment or “engagement” in the administrative personnel of police and military origin of a judicial institution in Lima-Peru. The study follows a quantitative, basic, correlational and cross-sectional approach methodology. The population was 228 workers belonging to a judicial institution in the city of Lima; In addition, the survey technique and a questionnaire were used for data collection. The instrument was validated by expert judgment and obtained a high level of reliability. The main result of the research was that interpersonal skills and work engagement have a moderate positive ($Rho=0.665$) and significant ($p = 0.000$) correlation. In conclusion, the null hypothesis is rejected and it is accepted that, at a higher level of interpersonal skills, the level of work commitment of workers will be higher.

Keywords: Interpersonal skills; job engagement; job satisfaction; administrative sector; military personnel.

Introducción

En los últimos años las organizaciones le están otorgando un constante reconocimiento al valor agregado y a diferenciarse de las demás empresas, a través de su buen desempeño y, fundamentalmente, su éxito (Chavez-Luna et al., 2020). Colocar trabajadores calificados en los puestos de trabajo apropiados, es uno de los procesos más críticos dentro de las organizaciones, debido a que estas requieren profesionales asertivos que se comuniquen de manera eficaz, tengan habilidades de coordinación y disociación (Weaver y Osterman, 2017).

Además de las habilidades sociales, los nuevos cambios en los ambientes y situaciones laborales también consideran como prioritario el nivel de compromiso y eficiencia de manera transversal hacia todas las áreas dentro de la organización (Collin-Orellana et al., 2020). En ese sentido, el *engagement* tiene como objetivo principal medir el nivel de compromiso de los colaboradores dentro de las organizaciones, identifica el deseo de obtener la continuidad laboral, así como cumplir las metas de la

organización; además, visto como un proceso psicológico de identidad, busca el oportuno crecimiento y desarrollo a nivel personal, al igual que profesional dentro de la empresa (Méndez, Morua y Hernández, 2018; Agurto, Mogollón y Castillo, 2020).

Desde las escuelas hasta las instituciones de educación superior, buscan formar a los jóvenes no sólo en términos de nivel académico y técnico, sino también en el desarrollo total de sus competencias en términos de empleabilidad; así que también, abarcan las habilidades comunicativas, de compromiso y control emocional (Zapf, Johnson y Beitler, 2019; Cejas et al., 2019; Rabanal et al., 2020; Sarceda-Gorgoso y Barreira-Cerqueiras, 2021; Chávez et al., 2022).

En ese sentido, para que estas habilidades se desarrollen de manera efectiva dentro de las organizaciones, los empleados deben tener una satisfacción laboral adecuada, la cual favorecerá la creación de un ambiente donde el compromiso laboral sea fundamental; y los colaboradores se vinculen fuertemente a la organización, de tal modo que si estos plantean abandonarla se presentarían consecuencias

críticas para la misma (Setiawan et al., 2020; Araya-Guzmán, Quiroz-Bustos y Salazar-Concha, 2021).

Por su parte, Ovais (2019) resalta que el compromiso de los empleados es una de las mejores armas que puede tener una empresa, debido a que el esfuerzo que los colaboradores emanan al estar comprometidos, resulta en una alta calidad, así como alto rendimiento de los productos o servicios ofrecidos, lo que representa una ventaja competitiva y la continuidad de su vigencia dentro del entorno competitivo.

El sector público en Latinoamérica no siempre ha estado exento de inestabilidad, incertidumbre e inseguridad laboral; sin embargo, se busca un cambio real con la finalidad que las instituciones asuman como objetivo estratégico un nivel de *engagement* laboral alto, lo cual significa contar con empleados satisfechos en su ambiente laboral, así como preparados para garantizar el cumplimiento de los objetivos de su organización (Fabián-Palomino, 2019).

Dado lo antes expuesto, el objetivo principal del presente artículo es hallar la relación entre las habilidades interpersonales y el compromiso o "*engagement*" laboral en el personal administrativo de origen policial y militar de una institución judicial de Lima en Perú.

1. Fundamentación teórica

1.1. Habilidades interpersonales

Los constantes cambios del entorno altamente competitivo y globalizado en el mercado laboral, conllevan a que las empresas busquen que sus trabajadores tengan ciertas capacidades específicas que los hacen aptos para un puesto laboral. Estas habilidades se pueden dividir en blandas y duras; las blandas, están ligadas a la comunicación interpersonal; mientras que las duras, se encuentran más relacionadas a las destrezas técnicas (Lyu y Liu, 2021).

La gran demanda de instituciones de

educación superior ha hecho que incrementemente el número de personas que busca insertarse al mercado laboral, por ende, hay mayor competencia dentro del mismo, lo que lleva a los profesionales a destacar tanto en sus habilidades interpersonales como técnicas (Idkhan et al., 2021).

Las industrias eligen a colaboradores con las competencias laborales necesarias para el puesto de trabajo al cual están aplicando, con habilidades académicas que estén acompañadas de excelentes habilidades blandas con la finalidad de maximizar el manejo y los resultados de sus capacidades (Idkhan et al., 2021). Dentro de las habilidades interpersonales se tiene a las sociales, por ejemplo, la colaboración, rapidez en la solución de problemas con procedimientos altamente creativos, habilidades de comunicación y redes sociales, colaboración, trabajo en equipo, así como también, habilidades de liderazgo, supervisión, gestión de proyecto, y finalmente, servicio al cliente, el cual es muy importante para los trabajadores administrativos, esto con el objetivo de fortalecer las relaciones con las personas que adquieren los productos o servicios (Lyu y Liu, 2021).

De igual manera, dentro de las habilidades interpersonales también se consideran las de control emocional, que consiste en el trabajo vehemente que debe realizar cada trabajador con la finalidad de regular sus emociones y alinearlas con los objetivos de la organización (Zapf et al., 2019).

La importancia de las habilidades blandas en el mercado laboral también se ve direccionada a los trabajadores, no solo a la empresa a través de una mejora en el desempeño de este, sino que trae consecuencias en la reducción de la desigualdad de los ingresos con incrementos salariales o una mayor probabilidad de conseguir empleo (Deming y Kahn, 2018).

Para los trabajadores del sector administrativo, es elemental dar una buena calidad de atención, es por eso que se les da importancia a las habilidades comunicativas y de persuasión, de forma que se creen relaciones estables y duraderas con los clientes

internos, así como con los externos (Stek y Schiele, 2021). Existen actividades que pueden contribuir en los empleados al desarrollo de las habilidades blandas, una de ellas es el voluntariado, ya sea con niños o personas mayores, a veces el trabajo no remunerado puede impactar de manera positiva en el remunerado (Vangen, Hellevik y Herlofson, 2021).

1.2. *Engagement* laboral

De acuerdo con Gil-Girbau et al. (2021), los trabajadores son parte fundamental y determinante en la efectividad de las instituciones, son importantes para alcanzar los objetivos y metas de las organizaciones; por tal motivo, las mismas están desarrollando estrategias con la finalidad de atraer y fidelizar a sus talentos, proporcionarles proyectos desafiantes, así como facilitarles su desarrollo profesional. En ese sentido, las empresas trabajan constantemente para mantener buenas condiciones laborales, favorecer el bienestar profesional y mejorar la productividad; además, sostienen que establecer acciones, al igual que estrategias para incrementar el compromiso laboral, mejorará el bienestar del personal y por ende los resultados de la organización.

El concepto de "*engagement*" fue propuesto, de manera inicial, por W. Kahn como la relación de la actitud de los trabajadores hacia sus roles en el trabajo; es decir, cuánto se involucran estos, tanto de manera física, como cognitiva y emocional en el desempeño de sus roles (Dolzhenko et al., 2021).

El compromiso laboral se ha estudiado de manera amplia en distintos ámbitos (psicología, gestión y salud ocupacional), al mismo también se le conoce como *engagement* o implicación laboral y es el término antagónico del *burnout* o desgaste laboral (Gil-Girbau et al., 2021). Al respecto, Agurto et al. (2020) sostienen que el *engagement* laboral es el resultado de la capacidad del empleado de laborar con energía, vigor y

dedicación; asimismo, los colaboradores competentes y comprometidos laboralmente se encuentran emocionalmente contentos, así como fidelizados a su organización.

En este sentido, el vigor, corresponde a los altos niveles de energía y resiliencia mental durante la jornada laboral; la dedicación, está caracterizada por el alto nivel de involucramiento, así como un sentido de significado, entusiasmo y gran desafío; y finalmente, la absorción, está referida al nivel de concentración dentro del trabajo (Parent-Lamarche, 2022).

Por su parte, Chavez-Luna et al. (2020) precisan al compromiso laboral como el aspecto, a nivel psicológico de un colaborador, en relación a si representa un elemento crucial dentro de los objetivos de la organización. Al respecto, Nikolova, Schaufeli y Notelaers (2019) manifiestan que el *engagement* laboral se fortalece, a través de un liderazgo transformacional, ético, empoderado y altamente comunicativo.

Contar con colaboradores comprometidos, es un gran reto para las organizaciones expuestas a las demandas actuales, incluso han desarrollado la capacidad de encontrar los problemas relacionados al rendimiento de los mismos, insatisfacción en el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas, estados afectivos inadecuados, así como en cuanto al bajo desarrollo de las habilidades blandas o interpersonales (Agurto et al., 2020).

En ese contexto, Agurto et al. (2020) presenta al *engagement* como un estado mental positivo relacionado con el trabajo y que se caracteriza por el vigor, la dedicación, así como la absorción. Al respecto, Collin-Orellana et al. (2021) utiliza la herramienta *Utrecht Work Engagement Scale*, la cual también incluye estos elementos, así: El vigor, se determina por la vitalidad y la constante preocupación por el esfuerzo que se entrega durante el trabajo; mientras que la dedicación, está ligada al entusiasmo y lo que inspira a cada colaborador, así como lo retos diarios que mantienen activo el aprendizaje; finalmente, la absorción hace referencia al grado de concentración que posee

el trabajador al momento de realizar su trabajo (Agurto et al., 2020).

También, se presenta al *engagement* como la energía-vitalidad, implicación, compromiso, así como eficacia en el centro laboral. Por su parte, Dolzhenko et al. (2021), lo puntualizan de otra manera, entendiéndolo como la satisfacción del empleado con su rol dentro del trabajo, así como el compromiso de la organización en conjunto con sus metas, objetivos a corto y mediano plazo y, finalmente, con sus valores.

De igual manera, Robbins y Coulter (2014) consideran que el compromiso organizacional es un proceso que determina el grado donde un empleado genera identificación, así como relación con una organización determinada, orientado a la consecución de objetivos; además, como línea general los colaboradores quieren estar asociados a la empresa donde laboran. En tal sentido, hay un alto involucramiento con el puesto de trabajo, también un alto compromiso organizacional que expresa solidarizarse con la organización empleadora (Agurto et al., 2020).

El compromiso organizacional se adquiere en el transcurso del tiempo, en tanto como el colaborador aprende y se acopla a la empresa, los gerentes deberán establecer las condiciones con la finalidad de conducir a los empleados a un alto nivel de compromiso. Al respecto, Dolzhenko et al. (2021) describen al compromiso como una actitud positiva del empleado hacia la organización y la importancia que tiene la misma para éste; por tanto, los trabajadores necesitan recibir capacitación y respeto al trabajo individual y colectivo, de manera que se manifieste que, el compromiso organizacional es entendido como la potencia de la participación de un empleado, su pertenencia con la institución, y se determina por la creencia o aceptación de sus metas y valores, así como estar dispuesto a concretar esfuerzos importantes en beneficio de la organización (Hellriegel y Sloucum, 2010; Mora et al., 2021).

Lograr un buen nivel de compromiso laboral debería ser prioridad para toda el área de recursos humanos, así como la gestión del

talento para adquirir y retener colaboradores de alto rendimiento, siempre validando que no se descuide la satisfacción de los empleados, sobre todo en un contexto de escasez de mano de obra calificada. En ese sentido, una mala gestión de estas dimensiones tiene como consecuencias una alta rotación de personal o renuncias inesperadas (Parent-Lamarche, 2022).

2. Metodología

La presente investigación es de tipo sustantiva, presentando un diseño no-experimental, de enfoque cuantitativo, corte transversal y nivel correlacional. Se tomó como población a 288 trabajadores administrativos de las Fuerzas Armadas y Policía Nacional del Perú, pertenecientes a una institución judicial de Lima. Para el presente artículo se trabajó con toda la población; es decir, se estableció una población censal y se consideró como unidad de análisis a los trabajadores pertenecientes a dicha institución judicial.

Con relación a la recolección de datos, se utilizó como técnica la encuesta y se aplicó un cuestionario, de carácter individual, cuyo contenido consistió en 17 preguntas distribuidas en las tres dimensiones correspondientes a *engagement* laboral: Vigor, dedicación, y absorción; cabe resaltar que la validez del instrumento se dio mediante juicio de tres expertos con grado de Doctor o Magister. Para la variable “habilidades interpersonales”, se consideró las dimensiones: Habilidades de comunicación, de compromiso, de control emocional, de perspectiva, y habilidades de empatía, que fueron medidas a través de un instrumento ordinal de tipo *Likert*.

Asimismo, se realizó una prueba modelo a los trabajadores, posterior a la recolección de datos; se ejecutó el análisis y proceso de datos en el estadístico IBM SPSS 26 mediante el estadístico Alfa de Cronbach. Para el instrumento de habilidades interpersonales se presentó un valor de 0,975, y la consistencia interna de Alpha de Cronbach de la variable *engagement* presentó una fiabilidad de 0,949,

interpretándose como alta confiabilidad del instrumento.

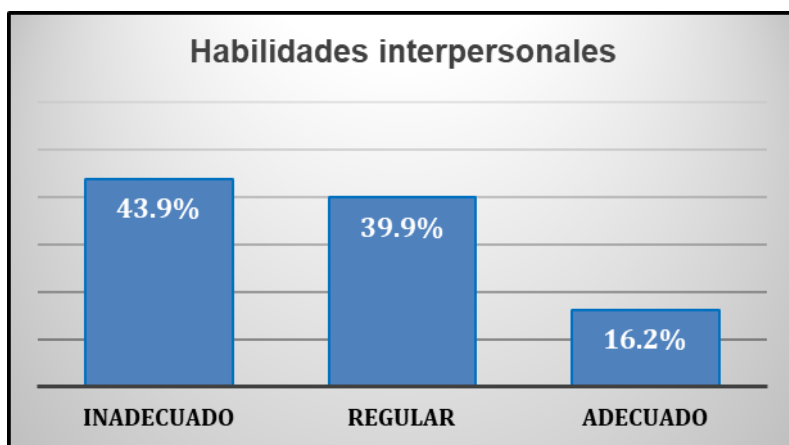
El director de la institución judicial dio su aprobación para la aplicación de los instrumentos de investigación, posterior a esto, se aplicó el cuestionario a los trabajadores y se procedió a analizar la confiabilidad de los datos recolectados. Una vez recabada la información necesaria fue procesada estadísticamente, y en función a los resultados se establecieron conclusiones y las recomendaciones pertinentes.

3. Relación entre las habilidades interpersonales y el engagement laboral

Para el procesamiento de datos se utilizó IBM SPSS *Statistics* versión 26, y además, se prepararon las tablas y figuras que resumen

los resultados de los cuestionarios aplicados, sobre las habilidades interpersonales y el *engagement* laboral. Posterior al análisis descriptivo, se realizó la prueba de hipótesis con Rho de *Spearman*, que sirvió para contrastar la hipótesis planteada, de manera que se valide o se rechace la hipótesis nula. El estudio se sostuvo en elementos éticos y morales, considerando el consentimiento informado para realizar la presente investigación.

Luego de realizar la encuesta, se obtuvo el siguiente hallazgo relacionado al nivel de habilidades interpersonales del personal administrativo militar y policial de una institución judicial de Lima en el año 2021 (ver Gráfico I). Se observa que el 43,9% del personal presenta un nivel inadecuado, el 39,9% evidencia un nivel regular, y el 16,2% exhibe un nivel adecuado con respecto a sus habilidades interpersonales.

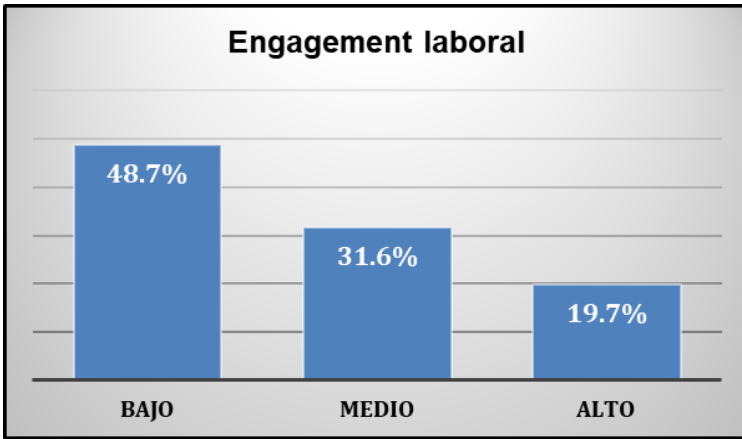


Fuente: Elaboración propia, 2022.

Gráfico I: Nivel habilidades interpersonales

A continuación, en el siguiente Gráfico II se observan los resultados competentes a la variable *engagement* laboral, en el cual se evidencia que el 48,7% del personal

administrativo presenta un nivel bajo, el 31,7% exhibe un nivel medio, y el 19,7% muestra un nivel alto de compromiso o *engagement* laboral.



Fuente: Elaboración propia, 2022.

Gráfico II: Nivel engagement laboral

Con respecto al resultado asociado a la correlación, se presenta en el siguiente Cuadro 1 la relación entre las variables habilidades interpersonales y el *engagement* laboral; la misma se comprobó con el factor de relación Rho de *Spearman*, cuyo resultado fue de 0,665, lo cual muestra que existe una correlación moderada y positiva, con una $\rho =$

0,000, y al ser $\rho < 0,05$ se rechaza la hipótesis nula que sostenía que no existía una relación significativa entre las variables en cuestión para el personal administrativo policial y militar de una institución judicial de Lima-Perú. Por lo tanto, se concluye que hay una relación moderada y significativa entre las variables dadas dentro del escenario propuesto.

Cuadro 1
Correlación entre las habilidades interpersonales y engagement laboral

		Habilidades interpersonales	Engagement
Rho de Spearman	Habilidades interpersonales	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,665**
		N	,000
Engagement		Coefficiente de correlación	228
		Sig. (bilateral)	,665**
		N	,000

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Dado los hallazgos del presente estudio: “Habilidades interpersonales y *engagement* laboral del personal policial y militar administrativo”, se evidenció con la prueba de correlación de Rho de *Spearman* ($r=0,665$ y

$p=0,000$), que existe una asociación moderada y positiva entre las habilidades interpersonales y el *engagement* laboral para los trabajadores administrativos de origen policial y militar de una institución judicial en Lima-Perú.

Al respecto, Gil-Girbau et al. (2021) sostienen en su trabajo de investigación que las organizaciones e instituciones deben mejorar la percepción de confianza de sus trabajadores a través del liderazgo y otras habilidades que contribuyan a sus relaciones interpersonales, debido a que este es un factor vinculado al compromiso laboral. Por su parte, Azmi, Hashim y Yusoff (2018); Scott et al. (2019); así como Idkhan et al. (2021), indican que las habilidades principales que se necesitan en las organizaciones con el fin de lograr un adecuado compromiso, son las habilidades comunicativas, solución de problemas, trabajo en equipo, así como las destrezas orientadas a proyecto de trabajo.

Asimismo, Deming y Kahn (2018) sostienen que las habilidades sociales y cognitivas tienen una correlación positiva con el desempeño de una empresa, la cual a su vez también depende del compromiso de sus colaboradores con la finalidad de alcanzar los objetivos de la organización y seguir comprometiéndose con el adiestramiento de sus habilidades interpersonales. También, Chavez-Luna et al. (2020) relaciona el compromiso laboral y la cultura corporativa, evidenciando que esta última incluye los procesos de comunicación, entre áreas y trabajadores, que se encuentran alineados al propósito de la organización, sin dejar de lado otros conceptos bastante relacionados a las habilidades interpersonales como el liderazgo, prácticas comunicativas, así como el trabajo en equipo.

Por su parte, Lupano y Castro (2018) manifiestan en su proyecto de investigación, que la satisfacción laboral favorece el desarrollo de comportamientos positivos como la empatía, el apoyo, el respeto, lo que conlleva a incrementar el deseo de continuar y comprometerse, a mediano o largo plazo, con la organización. Finalmente, Johnson et al. (2017) sostienen que mientras más estrategias se empleen para el control emocional, el cual constituye una de las dimensiones de las habilidades interpersonales, habrá una mayor implicación o compromiso laboral.

Conclusiones

De acuerdo a los resultados mostrados acerca de la relación entre las habilidades interpersonales y el *engagement* laboral, mediante la evidencia estadística, se encontró que, existe relación directa significativa entre dichas variables en el personal administrativo militar y policial de una institución judicial de Lima-Perú en el año 2021, por lo cual, se infiere que, a mayor presencia de habilidades interpersonales, habrá un mayor *engagement* o compromiso laboral. Por lo tanto, un mayor desarrollo de habilidades sociales desarrollará en los trabajadores una mayor empatía, mejorará las relaciones humanas y como consecuencias de ello las manifestaciones afectivas serán más espontáneas, así como coherentes, lo cual repercutirá en un mayor y mejor compromiso institucional.

Además, se puede concluir que la población investigada presenta dificultades en la dinámica del desarrollo de las habilidades interpersonales, donde pueden estar primando el subjetivismo, algunas distorsiones cognitivas, y estados emocionales inestables. Asimismo, se puede evidenciar que el compromiso laboral o el *engagement* del grupo estudiado presenta deficiencias en cuanto al compromiso en la realización de las actividades institucionales, situación que podría repercutir en su productividad laboral y en el alcance de los objetivos institucionales propuestos.

Por lo anterior, se recomienda que la oficina de administración donde labora el personal administrativo de origen militar y policial de la institución judicial de Lima-Perú, considere la implementación de cursos de capacitación que tengan como objetivo desarrollar diversas habilidades interpersonales, los cuales deben ser impartidos por personal relacionado a las especialidades de psicología, sociología y administración, a través de convenios estratégicos con facultades de distintas universidades, cuyo personal o alumnado de los últimos ciclos, a modo de taller, puedan dar charlas de concientización al personal sobre cómo mejorar sus habilidades

interpersonales a través de actividades que optimicen sus condiciones de interacción, estado de ánimo y la percepción de sí mismos. Con ello se posibilita un mayor compromiso y un mejor desempeño en la realización de las diversas actividades institucionales.

Referencias bibliográficas

- Agurto, K. P., Mogollón, F. S., y Castillo, L. B. (2020). El papel del engagement ocupacional como alternativa para mejorar la satisfacción laboral de los colaboradores. *Universidad y Sociedad*, 12(4), 112-119.
- Araya-Guzmán, S., Quiroz-Bustos, Á., y Salazar-Concha, C. (2021). Explorando la incidencia de creadores e inhibidores de tecnoestrés en la satisfacción y compromiso laborales en usuarios finales de tecnologías de información y comunicación. *RISTI - Revista Iberica de Sistemas e Tecnologías de Informacao*, (E-42), 534-547.
- Azmi, I. A. G., Hashim, R. C., y Yusoff, Y. M. (2018). The employability skills of Malaysian university students. *International Journal of Modern Trends in Social Sciences*, 1(3), 1-14.
- Cejas, M. F., Rueda, M. J., Cayo, L. E., y Villa, L. C. (2019). Formación por competencias. Reto de la Educación Superior. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXI(1), 94-104.
- Chávez, K. J., Ayasta, L., Kong, I., y Gonzales, J. S. (2022). Formación de competencias investigativas en los estudiantes de la Universidad Señor de Sipán en Perú. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVIII(1), 250-260. <https://doi.org/10.31876/rcs.v28i1.37689>
- Chavez-Luna, L., Horna-Cerna, K., Mäckelmann, M., y Gallardo-Echenique, E. (2020). Rituales corporativos y el compromiso laboral del colaborador en un banco peruano. *RISTI - Revista Iberica de Sistemas e Tecnologías de Informacao*, (E-34), 64-76. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/656664>
- Collin-Orellana, A., Vásquez-Cassinelli, J., Duque-Córdova, L., Espinoza-Samaniego, C., Arias-Ulloa, C., y Escobar-Segovia, K. (2020). Mejora en calidad del servicio analizando la relación entre riesgos psicosociales y el Engagement laboral en una empresa de mantenimiento de equipos de transporte vertical. *Proceedings of the LACCEI international Multi-conference for Engineering, Education and Technology*. <https://doi.org/10.18687/LACCEI2020.1.1.501>
- Deming, D., y Kahn, L. B. (2018). Skill requirements across firms and labor markets: Evidence from job postings for professionals. *Journal of Labor Economics*, 36(S-1), 337-369. <https://doi.org/10.1086/694106>
- Dolzhenko, S. B., Dolzhenko, R. A., Kharchenko, V. S., y Nazarov, A. V. (2021). Activities of professional expert communities: Features of participants' motivation and assessment of their engagement. *Monitoring of Public Opinion: Economic and Social Changes*, (5), 345-373. <https://doi.org/10.14515/monitoring.2021.5.1834>
- Fabián-Palomino, S. M. (2019). Compromiso organizacional y tipo de contrato laboral en hospital del seguro social (Lima, Perú), 2017. *Revista Gerencia y Políticas de Salud*, 18(37). <https://doi.org/10.11144/Javeriana.rgps18-37.cocl>
- Gil-Girbau, M. E., Del Cerro, S., Garriga, J., y Giménez, N. (2021). Compromiso laboral de los directivos intermedios en sanidad: Factores organizativos

- gestionables. *Journal of Healthcare Quality Research*, 36(5), 301-308. <https://doi.org/10.1016/j.jhqr.2021.03.008>
- Herriegel, D., y Slocum, J. W. (2010). *Comportamiento organizacional*. Editorial Thompson.
- Idkhan, A. M., Syam, H., Sunardi, y Hasim, A. H. (2021). The employability skills of engineering students': Assessment at the university. *International Journal of Instruction*, 14(4), 119-134. <https://doi.org/10.29333/iji.2021.1448a>
- Johnson, S. J., Machowski, S., Holdsworth, L., Kern, M., y Zapf, D. (2017). Age, emotion regulation strategies, burnout, and engagement in the service sector: Advantages of older workers. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 33(3), 205-216. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2017.09.001>
- Lupano, M. L., y Castro, A. (2018). Influencia de virtudes organizacionales sobre satisfacción, compromiso y performance laboral en organizaciones argentinas. *Interdisciplinaria*, 35(1), 171-188.
- Lyu, W., y Liu, J. (2021). Soft skills, hard skills: What matters most? Evidence from job postings. *Applied Energy*, 300, 117307. <https://doi.org/10.1016/j.apenergy.2021.117307>
- Méndez, S., Morua, J., y Hernández, R. (2018). Complejidad y dinámica, la necesidad de considerarlas en la evaluación organizacional. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXIV(2), 9-23.
- Mora, Y., Romero, C., Muñoz, I., y Sierra, J. (2021). Compromiso organizacional y factores demográficos que propician el ausentismo laboral en franquicias de Barranquilla-Colombia. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVII(2), 163-179. <https://doi.org/10.31876/rcs.v27i2.35905>
- Nikolova, I., Schaufeli, W., y Notelaers, G. (2019). Engaging leader – Engaged employees? A cross-lagged study on employee engagement. *European Management Journal*, 37(6), 772-783. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.02.004>
- Ovais, D. (2019). Engaged workforce and the unexplored link between the social responsibility score. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 8(11), 1208-1215.
- Parent-Lamarque, A. (2022). Teleworking, work engagement, and intention to quit during the COVID-19 pandemic: Same storm, different boats? *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(3), 1267. <https://doi.org/10.3390/ijerph19031267>
- Rabanal, R., Huamán, C. R., Murga, N. L., y Chauca, P. (2020). Desarrollo de competencias personales y sociales para la inserción laboral de egresados universitarios. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVI(2), 250-258. <https://doi.org/10.31876/rcs.v26i2.32438>
- Robbins, S. y Coulter, M. (2014). *Administración*. Editorial Pearson Educación.
- Sarceda-Gorgoso, M., y Barreira-Cerqueiras, E. (2021). La formación profesional básica y su contribución al desarrollo de competencias para el reenganche educativo y la inserción laboral: Percepción del alumnado. *Educar*, 57(2), 319-332. <https://doi.org/10.5565/REV/EDUCAR.1239>
- Scott, F. J., Connell, P., Thomson, L. A., y Willison, D. (2019). Empowering students by enhancing their employability skills. *Journal of Further and Higher Education*, 43(5), 692-707. <https://doi.org/10.1080/0309877X.2017.1394989>

- Setiawan, R., Eliyana, A., Suryani, T. y Christopher, J. (2020). Creating job satisfaction in a strict organization. *Opcion*, 36(E-27), 376-385. _
- Stek, K., y Schiele, H. (2021). How to train supply managers – Necessary and sufficient purchasing skills leading to success. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 27(4), 100700. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2021.100700>
- Vangen, H., Hellevik, T., y Herlofson K. (2021). Associations between paid and unpaid work among Norwegian seniors: Competition, complementarity or continuity? *European Journal of Ageing*, 18(4), 479-489. <https://doi.org/10.1007/s10433-021-00615-9>
- Weaver, A., y Osterman, P. (2017). Skill demands and mismatch in U.S. Manufacturing. *Industrial and Labor Relations Review*, 70(2), 275-307. <https://doi.org/10.1177/0019793916660067>
- Zapf, D., Johnson, S. y Beitler, L. (2019). Lifespan perspectives on emotion, stress, and conflict management. In B. B. Baltes, C. W. Rudolph y H. Zacher (Eds.), *Work across the lifespan* (pp. 533-560). <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-812756-8.00023-2>