

Isidro Moisés Zamora-Aguilar, Aley Ale Herrera-Domínguez

[DOI 10.35381/gep.v8i15.809](https://doi.org/10.35381/gep.v8i15.809)

Proactividad de los colaboradores en la gestión estratégica de una entidad pública

Employee proactivity in the strategic management of a public entity

Isidro Moisés Zamora-Aguilar
izamoraa@ucvvirtual.edu.pe
Corte Superior de Justicia de Cajamarca, Cajamarca, Cajamarca
Perú
<https://orcid.org/0009-0002-9816-2456>

Aley Ale Herrera-Domínguez
aherrerad@ucvvirtual.edu.pe
Universidad César Vallejo, Trujillo, La Libertad
Perú
<https://orcid.org/0000-0002-1575-9787>

Recepción: 25 de marzo 2026
Revisado: 26 de abril 2026
Aprobación: 15 de mayo 2026
Publicado: 01 de julio 2026

Isidro Moisés Zamora-Aguilar, Aley Ale Herrera-Domínguez

RESUMEN

El estudio se centró en analizar la proactividad de los colaboradores en la gestión estratégica de una entidad pública. Metodológicamente, se basó en una investigación cualitativa de tipo fenomenológica, empleando como técnicas, la entrevista para la obtención de la información y la categorización para el análisis de lo emergente; asimismo, se empleó el guión de entrevista como instrumento. Para ello, se consideraron 5 informantes clave, elegidos según sus años de experiencias laborales, con desempeño intachable, entre otros criterios. Los resultados destacaron que la libertad, el liderazgo, el compromiso, la autonomía y el buen desempeño han conducido a un liderazgo proactivo. Para concluir, la proactividad ha aportado nuevas visiones estratégicas, en pro de mejorar los procesos laborales de los empleados públicos y una actitud positiva hacia el trabajo, lo cual es demostrado a través de un desempeño óptimo para el buen servicio de la nación.

Descriptores: Proactividad; colaboradores; gestión estratégica; entidad pública; buen desempeño. (Tesauro - UNESCO)

ABSTRACT

The study focused on analyzing the proactivity of employees in the strategic management of a public entity. Methodologically, it was based on a phenomenological qualitative research approach, using interviews to gather information and categorization to analyze emerging themes; an interview guide was also used as a tool. To this end, five key informants were selected based on their years of work experience and impeccable performance, among other criteria. The results highlighted that freedom, leadership, commitment, autonomy, and strong performance have led to proactive leadership. In conclusion, proactivity has contributed new strategic visions aimed at improving the work processes of public employees and fostering a positive attitude toward work, which is demonstrated through optimal performance in the service of the nation.

Descriptors: Proactivity; employees; strategic management; public entity; high performance. (Thesaurus - UNESCO)

Isidro Moisés Zamora-Aguilar, Aley Ale Herrera-Domínguez

INTRODUCCIÓN

Los egresados de las universidades o institutos tienen a desarrollar conductas proactivas para lograr una mejor empleabilidad. En este respecto, la resiliencia y la formación académica se perfilan como recursos personales que pueden motivar a la ejecución de acciones dinámicas para el logro de un comportamiento profesional eficiente. Ello implica esperar que, en forma progresiva, se convierta en un empleado capaz de contribuir con el alcance de los objetivos de una entidad. Sin embargo, hay un pequeño porcentaje que disminuye su proactividad al momento que lograr su estabilidad laboral. Por este motivo, debemos averiguar el porqué de esta actitud (Gorgievski, et al., 2023; Pérez & Pinto, 2020).

La gestión estratégica constituye una herramienta que conduce a la comprensión y conocimiento del entorno y su realidad. Esta consiste en la acción de crear técnicas idóneas para las organizaciones, mediante el desarrollo de actividades a corto plazo, con una visión de futuro que permita anticiparnos a las dificultades para ser competitivos a mediano o largo plazo.

Este tipo de gestión posibilita adelantar y gerenciar un cambio con la ayuda de todos los actores, con el propósito de establecer estrategias permanentes que garanticen el futuro de una organización. Cabe agregar que esta presenta un enfoque sistemático y objetivo, por cuanto facilita la asunción de una posición de iniciativa dentro del entorno laboral, a fin de no solo conformarse con responder a los problemas, sino anticiparse e influir en ellos. Para complementar lo expuesto, vale decir que dicha gestión permite la planificación, la ejecución y la evaluación de las decisiones tomadas en las diferentes áreas de trabajo, puesto que esto conduciría al alcance de los objetivos planteados dentro de una determinada entidad mediante desempeños de calidad (Verdenhofa et al., 2024).

Isidro Moisés Zamora-Aguilar, Aley Ale Herrera-Domínguez

Para establecer una organización conformada por un grupo de personas enfocadas en el alcance de las diversas metas institucionales, se requiere aumentar la efectividad de la supervisión de las empresas, a fin de monitorear las acciones del personal y así, orientarlos en la optimización de su praxis.

Considerando lo anterior, el anhelo de los colaboradores estatales es obtener una estabilidad laboral o un nombramiento en sus organizaciones mayor a cinco años, lo cual es posible siempre cuando los mismos cumplan con las labores de forma eficiente. Su aspiración es generar un proyecto de vida que promueva cambios actitudinales a favor de su buen desenvolvimiento fuera y dentro de las empresas a objeto de llevar a cabo acciones sustentadas en el bien común (Jackson & Dean, 2023; Saldarriaga, 2025).

Aunado a lo anterior, vale acotar que la estabilidad es un derecho principal de todos los colaboradores públicos; no obstante, esta fue vulnerada durante la pandemia, ya que muchos empleados fueron despedidos por falta de productividad presencial y a consecuencia de la crisis económica que se desprendió de dicha pandemia. Además, el personal de salud, quienes, a pesar de haber estado en primera línea durante este tiempo, no contaron con las condiciones para poder desarrollar su labor a cabalidad. En este particular, es vital resaltar el desempeño del personal contratado, el cual mostró su gran disposición para servir con dedicación a los ciudadanos, sin importar los contratiempos presentados (Paredes et al., 2025).

A la luz de lo expuesto, la proactividad surge como una alternativa viable para tomar iniciativas enfocadas en la superación de diversos desafíos y para la mejora de los servicios de la organización, lo que contribuye a la optimización del uso de los recursos y al alcance de una relación importante entre la proactividad y el desempeño laboral. En función de dicho alcance, la institución debe mantener motivados a sus colaboradores desde el primer día de labores hasta el último; de esta manera, se podría evitar que el trabajador cambie su actitud o disminuya su productividad al encontrar la estabilidad laboral (Asare et al., 2025).

Isidro Moisés Zamora-Aguilar, Aley Ale Herrera-Domínguez

Los argumentos dados sugirieron llevar a cabo la presente investigación, la cual consistió en analizar la proactividad de los colaboradores en la gestión estratégica en una entidad pública perteneciente a la ciudad de Cajamarca durante el año 2025. Cabe agregar que, como objetivos específicos, se plantearon los siguientes: determinar el grado de influencia de los colaboradores proactivos en una entidad pública y valorar la importancia del talento humano y la gestión estratégica en una institución pública del Ecuador. Todo ello, realizando un proceso investigativo fenomenológico.

MÉTODO

El trabajo de investigación consistió en el paradigma interpretativo, cuyo enfoque fue cualitativo, el cual condujo a la descripción de las características relacionadas con la proactividad de los colaboradores de una institución pública y su influencia en el desarrollo de su planificación estratégica. Esta perspectiva permitió comprender el fenómeno social o humano desde la mirada de los participantes, centrándose en la interpretación de los datos recopilados, a través de técnicas como observaciones, entrevistas y análisis de documentos. Desde esta visión, se buscó, además, captar la subjetividad de los colaboradores en el contexto que los rodea respecto a la proactividad y su relación con la gestión estratégica.

Asimismo, se empleó el método fenomenológico, el cual permitió ahondar en la conciencia del yo centrado en la epojé, es decir, en la descripción de la vivencia pura despojada de prejuicios. Para tal fin, se dio inicio al proceso de sistematización, considerando categorías de entrada como: proactividad de los colaboradores y gestión estratégica, las cuales constituyeron los cimientos sobre los cuales se desarrolló el recorrido investigativo, señalando, a su vez, el camino a seguir para diseñar los instrumentos, realizar las entrevistas y documentar el análisis de datos.

La unidad de análisis fue una entidad pública de la ciudad de Cajamarca en el año 2025, institución que cuenta con 388 colaboradores, de los cuales se seleccionaron 5

Isidro Moisés Zamora-Aguilar, Aley Ale Herrera-Domínguez

empleados en atención a los criterios de inclusión especificados a continuación: personal perteneciente a una organización pública, con disposición a cooperar con el estudio, con 5 años de servicio o más, haber mostrado una conducta proactiva en el servicio público, formar parte de la nómina fija o contratada y con una hoja de vida intachable.

Entre las técnicas a utilizar, se empleó la entrevista a profundidad y, para su desarrollo, se empleó la guía de entrevista. También se acudió a la observación al momento de interactuar con los informantes, empleando un registro anecdótico que permitió complementar la información recabada. En cuanto a los métodos de análisis de datos, estos derivaron de la interpretación de lo emergido, adoptando una naturaleza constructiva e interpretativa.

La rigurosidad de la investigación conllevó a tener un proceso organizado y detallado, considerándose la credibilidad como medio para constatar con los participantes la veracidad de las entrevistas transcritas; la consistencia, la cual permitió asentar los resultados de las entrevistas mediante documentos escritos y la confirmabilidad, la cual permitió evitar cualquier sesgo del investigador, dejando que los mismos informantes describieran sus vivencias de forma espontánea. Seguidamente, se presentan los resultados emergentes de las entrevistas realizadas.

RESULTADOS

Los resultados son presentados tanto de manera descriptiva como de forma esquemática, resaltando las categorías y subcategorías derivadas de las vivencias laborales.

Para iniciar, como aspecto primordial, se constató que la proactividad y la libertad para desarrollar actividades en el puesto de trabajo influyen en las relaciones de liderazgo y el buen desempeño de los trabajadores, evidenciándose una congruencia entre liderazgo y compromiso de trabajo, lo cual menor en los trabajadores con escasa autonomía y proactividad. Si los trabajadores con poca proactividad y autonomía, son acompañados

Isidro Moisés Zamora-Aguilar, Aley Ale Herrera-Domínguez

con una supervisión adecuada, esto puede mejorar su desempeño en sus puestos y en los resultados del proceso laboral (Asare et al., 2025). Si el gestor público motiva y da confianza a los empleados para que los mismos pueden compartir sus inquietudes o malestares, les ayudaría a mejorar su rendimiento en la organización y, por ende, en la gestión estratégica (Gorgievski, et al., 2023).

Según los informantes, la proactividad es un concepto definido como actitud psicológica positiva, que impactan en el desempeño y talento de los trabajadores, lo que hace tener organizaciones más ordenas y constituidas. La proactividad tiene una estrecha relación con la autoeficacia, resiliencia, optimismo y esperanza, lo que nos permite tener personas positivas siempre buscando soluciones y mejoras (Jackson & Dean, 2023). Esto nos conlleva a ser felices y tener liderazgo dentro de la entidad. Sin embargo, existen conflictos entre personas proactivas y violencia asociada a su autoeficacia (Astuti & Suryani, 2025). El contar con una actitud positiva ante cualquier dificultad o buscar las soluciones a los problemas, hace que los procesos no se detengan en la organización, resaltando siempre el talento y capacidad de los trabajadores (Isea et al., 2024). La figura 1 muestra lo argumentado sobre la proactividad.

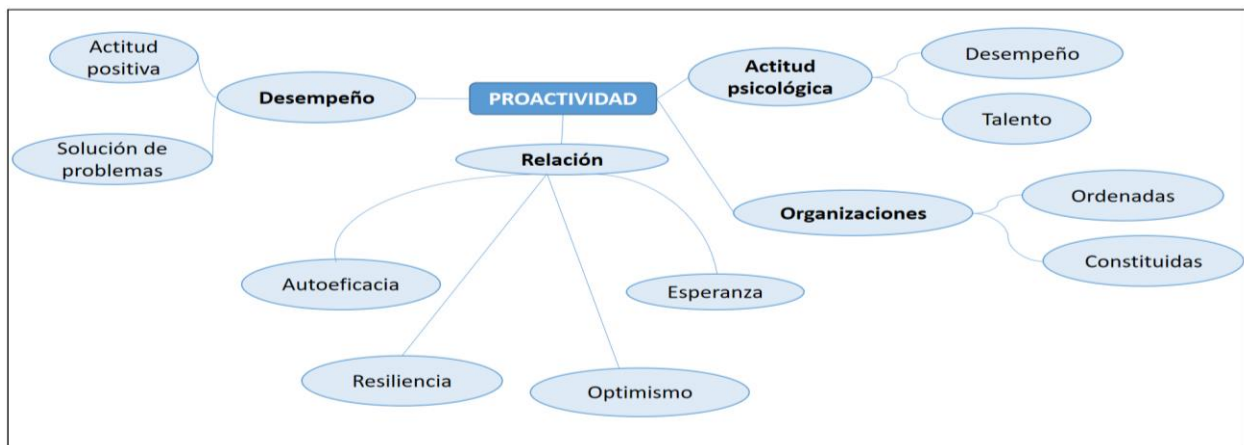


Figura 1. La proactividad según los informantes clave.
Elaboración: Los autores.

Isidro Moisés Zamora-Aguilar, Aley Ale Herrera-Domínguez

Cabe agregar que el desarrollo de una buena gestión administrativa, a través de una gestión estratégica adecuada, aumenta la posibilidad de una mejor proactividad y progreso continuo. En esta línea, una de las responsabilidades de todo gestor público debería ser el establecimiento de un ambiente de trabajo colaborativo, cordial, de buenas relaciones interpersonales y con una permanente comunicación e información; lo cual contribuirá al desarrollo de la proactividad en los trabajadores (Isea et al., 2024).

Para los empleados de la organización estudiada, la personalidad proactiva adquiere una tendencia estable enfocada en producir cambios dentro del espacio de trabajo y, por ende, en realizar mejoras. Cuando una persona se siente bien en un espacio laboral tiende a brindar ideas para mejorar el trabajo o es detallista en la labor que realiza, optimizando los procesos y colaborando para una adecuada gestión estratégica.

Con base en los planteamientos expuestos, se podría afirmar que existe una relación positiva alta entre las categorías proactividad y gestión estratégica si el personal estatal comprende en qué consiste la generación de un cambio; es decir, el saber escuchar y el saber explicar lo que se quiere en la institución. De este modo, se evitaría una disminución de la productividad al mostrar un mejor rendimiento en el momento de obtener una estabilidad laboral, ayudando así a los más jóvenes a aprender de sus conocimientos y experiencias (Astuti & Suryani, 2025). Por consiguiente, se busca hacerles comprender lo importante que ellos son para la organización, contando con un valor agregado por sus conocimientos adquiridos. La figura 2, esquematiza lo emergido.

Isidro Moisés Zamora-Aguilar, Aley Ale Herrera-Domínguez



Figura 2. Relación positiva entre proactividad y gestión estratégica.
Elaboración: Los autores.

Con el desarrollo de la investigación se buscó aportar al Objetivo de Desarrollo Sostenible número 12, específicamente, la producción y el consumo responsable, con el fin de cimentar las bases de un desenvolvimiento laboral adecuado en cada entidad.

Por otro lado, cabe señalar que existe una relación directa entre la proactividad de los colaboradores y el clima laboral en las instituciones públicas, lo cual es posible cuando se realiza un trabajo cooperativo sustentado en un solo objetivo, en este caso específico, en la mejora de los servicios que brindan las organizaciones estatales (Jackson & Dean, 2023). La figura 3 ilustra el aporte de los informantes.

Isidro Moisés Zamora-Aguilar, Aley Ale Herrera-Domínguez

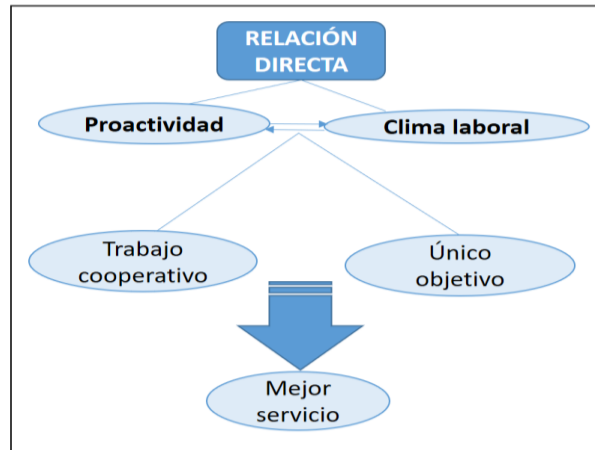


Figura 3. Relación directa entre proactividad y clima laboral.
Elaboración: Los autores.

Asimismo, se pudo constatar que existe una relación favorable alta entre la categoría proactividad y gestión del cambio, por ende, cuando el personal estatal comprende en qué consiste esta perspectiva, logra aceptar las transformaciones del día a día para ajustarse a lo novedoso. Con ello, se puede lograr una nueva visión de la realidad enfocada en el avance progresivo de la innovación en la empresa. De este modo, se transmitiría también esta actitud positiva a las generaciones sustitutas del personal saliente (Astuti & Suryani, 2025; Dell'Acqua et al., 2026). La figura 4 resume lo expresado por los entrevistados.

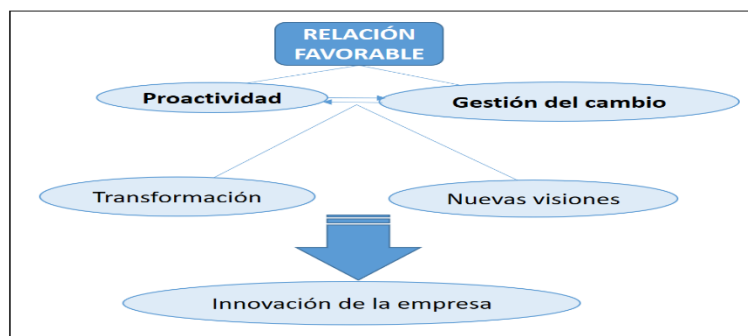


Figura 4. Relación directa entre proactividad y clima laboral.
Elaboración: Los autores.

Isidro Moisés Zamora-Aguilar, Aley Ale Herrera-Domínguez

Teniendo en cuenta todos los aportes centrados en la relación positiva entre las categorías *proactividad* y *gestión estratégica*, la relación directa entre *proactividad* y *clima laboral* y la relación favorable entre *proactividad* y *gestión del cambio*; además de tener clara la labor que desempeña cada trabajador, su ejercicio se llevará a cabo satisfactoriamente al contar con capacitación, despertando así la motivación de quienes poseen un bajo rendimiento para nivelarse y contribuir a lograr tanto sus metas como las de la empresa donde trabajan. (Gorgievski, et al., 2023). La siguiente figura 5 presenta el enfoque global de lo emergido.

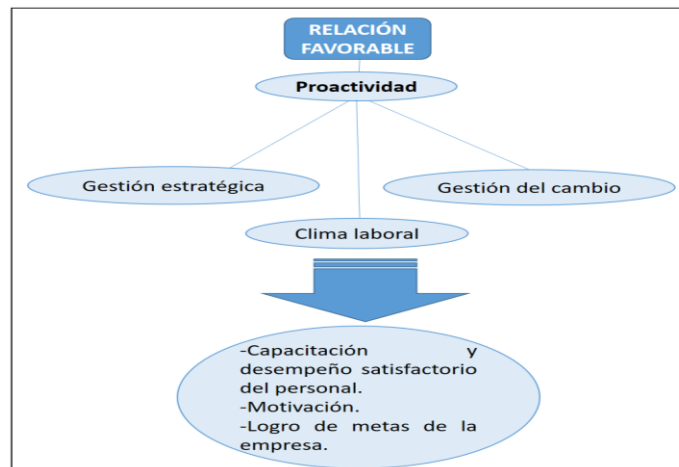


Figura 5. Enfoque global de la proactividad.

Elaboración: Los autores.

DISCUSIÓN

Las consideraciones previamente expuestas precisaron que una gestión estratégica efectiva por parte de los funcionarios y colaboradores es esencial para lograr la eficiencia y calidad de los servicios públicos. Según las opiniones de los informantes, si la institución donde laboran desarrollara una gestión estratégica en los recursos humanos, podría presentar una mejora en los indicadores de desempeño y una alta satisfacción de

Isidro Moisés Zamora-Aguilar, Aley Ale Herrera-Domínguez

los usuarios. En consecuencia, la gestión estratégica en el personal es esencial, ya que contribuye a afrontar los desafíos futuros y actuales, promoviendo, de este modo, una formación continua capaz de fortalecer el talento humano y, por ende, el alcance de la innovación de las instituciones públicas para su éxito sostenible (Wu & Liang, 2025; Isea, Infante, Romero & Comas, 2025; Isea et al., 2024).

Los informantes alegan que, cuando los gerentes mantienen una actitud positiva y optimista hacia el comportamiento proactivo de los colaboradores, el funcionamiento de la organización tiende a ser eficiente. Sin embargo, algunos informantes creen que, por cuanto el comportamiento proactivo necesita funciones psicológicas de nivel superior, el comportamiento proactivo puede consumir los recursos y la energía de las personas, lo que lleva al empleado a una presión laboral estresante. Tal presión sucede cuando, por ejemplo, se llevan a cabo planificaciones constantes para cumplir con el diario laboral (Campos et al., 2021).

De igual manera, otros informantes creen que el comportamiento proactivo no trae presión laboral a los empleados (Wu & Liang, 2025). Para resolver este problema, sugieren realizar sus acciones con autodeterminación. Sin embargo, se ha descubierto que la proactividad está asociada positivamente a un mejor desempeño laboral con éxito profesional (Pérez & Pinto, 2020).

Aspectos relevantes como la eficacia, la eficiencia, la autonomía, la resiliencia, el optimismo u otros, emergieron como factores clave del buen funcionamiento de las instituciones estatales. Estos han contribuido con la mejora de la calidad de los servicios, surgiendo como una caja de herramientas favorable para obtener un panorama adecuado al momento de resolver un determinado conflicto. La flexibilidad y la competencia en la administración pública son conceptos que sostienen una organización, estableciéndose objetivos con alternativas para dirigir, gestionar y liderar las organizaciones públicas.

Las personas podrían ser proactivas y comprometidas o apáticas y pasivas, dependiendo del ambiente laboral y de las condiciones de trabajo en las cuales desempeñen sus

Isidro Moisés Zamora-Aguilar, Aley Ale Herrera-Domínguez

funciones diariamente. En este particular, es donde la autodeterminación juega un rol esencial, ya que contribuye con la superación de las dificultades dentro del contexto social donde el individuo se desenvuelve, propiciando, de esta manera, un desarrollo psicológico saludable (Campos et al., 2021).

La capacitación del personal emergió como otro enfoque a considerar en la empresa dentro del campo de la gestión estratégica, ya que permite fortalecer el rendimiento del recurso humano, presentando la competitividad como principal fuente para hacerla sostenible en el tiempo y cada vez más dinámica y eficiente. Vale resaltar que la ventaja competitiva de una entidad se encuentra en sus colaboradores (Mol et al., 2025; Jackson & Dean, 2023).

Los informantes agregaron que la proactividad de tales colaboradores depende, en gran medida, del proceder de sus jefes inmediatos, fundamentalmente según el trato psicológico que estos reciban, puesto que, si los mismos son maltratados por sus superiores, ello afectaría su comportamiento proactivo (Campos et al., 2021).

También, los datos obtenidos de las entrevistas realizadas señalaron que, a medida que las instituciones se vuelven cada vez más complejas e impredecibles, la proactividad laboral cobra importancia dentro de las organizaciones públicas actuales. En este sentido, la proactividad impulsa el rendimiento y la innovación de equipos en las organizaciones; así como también, el bienestar y el avance en las carreras profesionales de las personas (Isea et al., 2025; Dell'Acqua et al., 2026). Por lo tanto, cuando el personal de una empresa es proactivo, utiliza sus conocimientos e iniciativas en el trabajo para construir un futuro mejor, buscando novedosas oportunidades y perseverando hasta lograr el cambio esperado. Asimismo, toman las riendas para evitar que las dificultades se repitan en el futuro (Asare et al., 2025).

En síntesis, se pudo apreciar que, tanto la proactividad de los colaboradores como la gestión estratégica van de la mano en la institución pública de Cajamarca, ya que, en

Isidro Moisés Zamora-Aguilar, Aley Ale Herrera-Domínguez

función de lograr las metas propuestas, los informantes sugieren el alcance de un desempeño óptimo con miras al cambio y a la innovación.

CONCLUSIONES

El presente estudio permitió evidenciar que la proactividad de los trabajadores en la gestión estratégica desarrollada en una institución pública es de suma importancia, debido a que, cuando se desarrolla los talentos de los trabajadores, estos aportan estrategias significativas con alta motivación, lo cual favorece el progreso de la entidad con efectividad y a corto plazo. Todo ello se logra con una buena gestión estratégica de los recursos humanos.

El gestor público debe facilitar un ambiente laboral tranquilo, colaborativo y de apertura al cambio. De igual manera, debe mantener un enfoque de gestión por resultados entre todos sus integrantes, compartiendo información y experiencias, además de inculcar la transmisión de conocimientos de los trabajadores con mayor experiencia a los que recién empiezan, a fin de preservar el legado de aquello que ha conducido a la sostenibilidad de la entidad. Ello es necesario debido a que el recurso humano es el capital más valioso de una organización pública.

En atención a lo antes expresado, cabe acotar que la proactividad es descrita como una actitud de las personas para llevar a cabo acciones dinámicas. Sin embargo, ella depende de cómo la encaminen, por lo tanto, se requiere contar con la mejor disposición del recurso humano para lograr los objetivos propuestos de la entidad donde este hace vida, en función de alcanzar mejoras progresivas y ajustadas a los cambios sociales, tecnológicos, económicos, entre otros.

FINANCIAMIENTO

No monetario.

Isidro Moisés Zamora-Aguilar, Aley Ale Herrera-Domínguez

AGRADECIMIENTOS

Gracias a quienes contribuyeron con todo el proceso investigativo, por su excelente cooperación.

REFERENCIAS CONSULTADAS

- Asare Obeng, H., Gyamfi, B. A., Arhinful, R., & Mensah, L. (2025). Unlocking performance potential: workforce diversity management and gender diversity as drivers of employee performance in ghana's public healthcare sector. *Societies*, 15(5), 132, pp. 1-22. Disponible en: <https://n9.cl/rnlrz>
- Astuti, S. D., & Suryani, N. K. (2025). The role of proactive attitude and employee engagement in mediating the effect of perceived organizational Support and workplace spirituality on public servant performance in Indonesia. *Cogent Business & Management*, 12(1), 2547960, pp. 1-21. Disponible en: <https://n9.cl/unln3>
- Campos, M., Srepel, C. & Rojas, D. (2021). Bienestar psicológico y social de funcionarios de centro de salud pública y su relación con personalidad y eficacia colectiva. *Psicogente*, 24(46), pp. 1-19. Disponible en: <https://n9.cl/48pnf>
- Dell'Acqua, F., McFowland III, E., Mollick, E., Lifshitz, H., Kellogg, K. C., Rajendran, S., ... & Lakhani, K. R. (2026). Navigating the jagged technological frontier: Field experimental evidence of the effects of artificial intelligence on knowledge worker productivity and quality. *Organization Science*, 37(2), pp. 403-423. Disponible en: <https://n9.cl/8k3vd>
- Gorgievski, M. J., Bakker, A. B., Petrou, P., & Gawke, J. C. (2023). Antecedents of employee intrapreneurship in the public sector: a proactive motivation approach. *International Public Management Journal*, 26(6), pp. 852-873. Disponible en: <https://n9.cl/5z7h04>
- Isea-Argüelles, J. J., Ianni-Gómez, C. E., Mendoza-Vega, A. J., & Giménez-Guariguata, M. J. (2024). Ontología docente desde la extensión universitaria para la vinculación social comunitaria. *EPISTEME KOINONIA*, 8(16), pp. 335–368. Disponible en: <https://n9.cl/8j0ct>

Isidro Moisés Zamora-Aguilar, Aley Ale Herrera-Domínguez

- Isea, J., Infante, M., Romero, A. & Comas, R. (2024). Human talent as a driving force in the management of ethics in the sustainable university. *Salud, Ciencia y Tecnología - Serie de Conferencias [Internet]*, 3:672, pp. 1-9. Disponible en: <https://n9.cl/jbjohe>
- Isea, J., Molina, T., Infante, M. & Aldana, J. (2025). Academic innovation and university sustainability in the context of emerging technologies. *Revista Conrado*, volumen 21, issue 107, e4903. Disponible en: <https://n9.cl/5tvtr>
- Jackson, D. & Dean, B. A. (2023). The contribution of different types of work-integrated learning to graduate employability. *Higher Education Research & Development*, 42(1), pp. 93-110. Disponible en: <https://n9.cl/u3jvk>
- Mol, A., van Schie, V., & Budding, T. (2025). Drivers of sustainability reporting by local governments over time: A structured literature review. *Financial Accountability & Management*, 41(1), pp. 200-229. Disponible en: <https://n9.cl/eljc30>
- Paredes, R., Carrillo, C., Chávez, C. & Chávez, W. (2025). Disposición laboral y empleabilidad en egresados universitarios se analizan mediante un enfoque correlacional según el sector económico. *Revista Impulso*, 5(11), pp. 566-576. Disponible en: <https://n9.cl/jznfq6>
- Pérez, O. & Pinto, R. (2020). Determinantes de la inserción laboral en egresados universitarios en México. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 11(21), e027, pp. 1-16. Disponible en: <https://n9.cl/y4p5gh>
- Saldarriaga, E. (2025). Efectivización de la inserción laboral de egresados de centros de educación técnico-productiva. Revisión sistemática. *Cienciamatria. Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, 11(21), pp. 547-566 Disponible en: <https://n9.cl/rw6zaz>
- Verdenhofa, O., Dzenis, O., Dehtjare, J., Djakona, V. & Gavkalova, N. (2024). Strategic management as a tool for the development of public sphere entities. *Public Policy and Administration*, 23(2), pp. 175-196. Disponible en: <https://n9.cl/qyp5mc>
- Wu, Y., & Liang, G. (2025). A Multilevel Analysis and Empirical Study of the Influence of SHRM Perceptions on Employee Proactive Behavior. *International Journal for Housing Science & Its Applications*, 46(3), 7577, pp. 1-10. Disponible en: <https://n9.cl/yejx2g>

Isidro Moisés Zamora-Aguilar, Aley Ale Herrera-Domínguez

©2026 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>).