

Engagement académico: un elemento clave para el éxito académico

Academic Engagement: A Key Element for Academic Success

*Ana María Sarmiento-Martínez*¹ 

*Iván Darío Moreno-Acero*² 

*Camilo Morón-Castro*³ 

¹ Mg. Universidad de La Sabana, Chía, Colombia. Correo electrónico: anasam@unisabana.edu.co

¹ Dr. Universidad de La Sabana, Chía, Colombia. Correo electrónico: ivanma@unisabana.edu.co

¹ Mg. Universidad del Atlántico, Barranquilla Colombia. Correo electrónico: camilomoron@mail.uniatlantico.edu.co

Recibido: 24 de septiembre de 2020

Aceptado: 31 de marzo de 2022

Publicado en línea: 30 de junio de 2022

Para citar este artículo: Sarmiento Martínez, A. M. ., Moreno Acero, I. D., & Morón Castro , C. . (2022). Engagement Académico: un elemento clave en la educación virtual. Praxis, 18(1). 140-157. DOI: <http://dx.doi.org/10.21676/23897856.3695>.

Resumen

Este artículo tiene como objetivo principal revisar teóricamente el lugar que ocupa el *engagement* académico en los programas universitarios virtuales. En la actualidad, este concepto nombra la relación que se establece entre los estudiantes, los docentes y directivos a través de las asignaturas y demás aspectos del ámbito educativo, aspecto crucial para garantizar el éxito académico del estudiante y su fidelidad con la institución. Este texto surge de la revisión bibliográfica sistemática de la investigación titulada “El *engagement* de los estudiantes de maestrías virtuales de una universidad en Latinoamérica. Una mirada desde la perspectiva del *engagement* académico, del consumidor y la comunicación estratégica”. Aquí se aborda el concepto de *engagement*, sus desarrollos y aplicaciones en el contexto laboral y comunicativo, hasta llegar al ámbito académico virtual. En la conclusión se expone la necesidad de integrar este concepto y la práctica comunicativa como un mecanismo con el que las instituciones educativas pueden reconocer las necesidades de los estudiantes y asegurar la calidad académica holística, sobre todo de programas virtuales en los que se le ha prestado poca atención a la calidad comunicativa y a sus alcances en el éxito académico de los estudiantes.

Palabras clave: *Engagement* académico; Educación virtual; TIC; Éxito académico.

Abstract

This article has the objective to revise theoretically the importance of academic engagement in virtual university programs. Currently, this concept is understood as the relationship established between students and teachers and managers through the subjects and other aspects of the educational process, essential to guarantee academic success and loyalty to the institution. This text arises from the systematic bibliographic review of the research entitled “The engagement of virtual master's students at a university in Latin America. A look from the perspective of academic engagement, consumer, and strategic communication”. Here we address the concept of engagement, its developments, and applications in the labor and communicative context, until reaching the virtual academic field. The conclusion exposes the need to integrate this concept and communicative practice as a mechanism by which educational institutions can recognize the needs of students and ensure holistic academic quality; especially in virtual programs where limited attention has been paid to communicative quality and its scope on the academic success of the students.

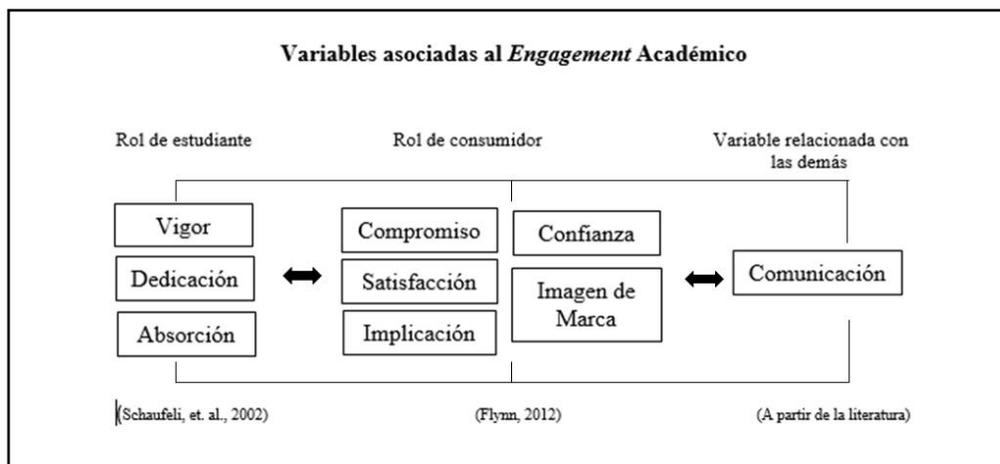
Keywords: Academic Engagement; Virtual Education; ICT, Academic Success.

INTRODUCCIÓN

Un elemento clave de los procesos académicos de los estudiantes es el nivel de compromiso con sus estudios, que está mediado por elementos intrínsecos y extrínsecos que hacen posible el éxito o no en la actividad académica. Allí el concepto de *engagement* académico adquiere relevancia y protagonismo, dado que, de acuerdo con el estudio realizado por Schaufeli et al. (2002), este permite medir en los estudiantes el grado de compromiso con su proceso educativo y su institución, de acuerdo con las variables de vigor, dedicación y absorción. Asimismo, autores como Medrano et al. (2015) han indicado que el *engagement* académico se ha convertido en una herramienta estratégica del cuerpo profesoral, que permite explicar y dar solución a problemas propios del aula como el rendimiento académico y la deserción, es decir que pensar la educación a partir del proceso académico del estudiante ayuda a que la motivación, el interés y el bienestar hagan parte del proceso educativo, lo que incide positivamente en la enseñanza y el aprendizaje (Medrano et al., 2015).

El estudio del *engagement* académico revela una mejor comprensión de la relación del estudiante con la comunidad educativa, su éxito académico y su vinculación permanente con la institución. Además, también muestra datos sobre los recursos que requiere el estudiante y los recursos que le deben proveer la escuela y la familia para alcanzar sus objetivos (Garbanzo, 2007). Ahora, para comprender de manera holística el impacto del *engagement* en el estudiante, es necesario comprender su rol como consumidor de un servicio. Por lo tanto, en este artículo se revisan las variables de satisfacción, confianza, compromiso, implicación e imagen de marca presentadas por Flynn (2012), las cuales dejan ver el nivel de vinculación del estudiante con sus estudios y el lugar donde los cursa. Finalmente, la variable de comunicación se muestra como elemento cohesionador de las demás variables y como la que permite observar la relación desde una perspectiva bidireccional desde donde se conoce a profundidad al estudiante y se escuchan sus opiniones y necesidades.

Figura 1. Variables asociadas al *engagement* académico



Fuente: Elaboración propia.

Por su parte, Ros et al. (2012), Bakker et al. (2015) y Hakanen et al. (2006), entre otros autores, exponen que el *engagement* es un elemento fundamental para el éxito académico, dado que integra aspectos que habían pasado desapercibidos en la cotidianidad

escolar, como la motivación para asistir a clases, la afinidad con la institución, la relación con los compañeros, la relación con los profesores, la retroalimentación, los medios y los dispositivos didácticos empleados para enseñar. Este último punto llama la atención debido a que, hoy en día, con el auge

de la educación virtual, los medios y dispositivos se han convertido en factores relevantes para los procesos académicos. Su impacto en el éxito escolar es un elemento clave a estudiar.

El objetivo de este texto es analizar y proponer un campo de análisis relacionado con el *engagement* académico virtual aplicado a la educación superior. Este enfoque problematiza la relación entre los estudiantes y los profesores, para comprender los problemas, los retos y las potencialidades que afectan o benefician su vinculación con la marca o con el programa/universidad y sus procesos. Con este análisis se apunta al enriquecimiento de un novedoso campo teórico e investigativo en el que se entrecruza de forma interdisciplinaria el campo laboral, el comunicativo y el entorno educativo, para asegurar la permanencia del estudiante en el programa, su aprendizaje y su retorno a la organización, a la vez que se consolida la marca/universidad en el medio educativo y social.

METODOLOGÍA

Para este ejercicio de revisión se planteó un paradigma hermenéutico-interpretativo (Miranda y Ortiz, 2020), un enfoque cualitativo (Pedraz et al., 2019) y la revisión sistemática de literatura como método (Manterola et al., 2011), ya que esta última permite la identificación de fuentes primarias y secundarias, un análisis crítico de las fuentes para conocer vacíos, continuidades y potencialidades en los datos o teorías, y el fortalecimiento de los conceptos o enfoques teóricos en pleno desarrollo. En esta investigación la revisión sistemática de la literatura tuvo como propósito específico caracterizar, analizar y ampliar la comprensión del concepto de *engagement* académico y sus usos en la realidad social educativa de la educación virtual.

En la implementación de la revisión sistemática se establecieron seis fases: la primera se enfocó en la búsqueda y selección de artículos de investigación que tuvieran una relación directa con el *engagement* académico, el *engagement* académico aplicado a educación virtual y el *engagement* académico virtual.

En la segunda fase se ajustó y amplió la ventana temporal de observación del 2010 al 2021, debido al bajo número de documentos relacionados con el tema. Con este nuevo criterio temporal y con el criterio de especificidad conceptual se seleccionaron los textos para el análisis. Para la tercera fase se realizó una lectura global de los documentos, con el fin de identificar sus componentes y sus aportes al tema. Dentro de la cuarta fase se hizo un análisis cruzado o comparado, con el propósito de contrastar los textos e identificar los vacíos, los elementos comunes y sus aspectos diferenciadores. La quinta fase fue el momento para ordenar analíticamente los hallazgos y verlos de manera literal. Finalmente, en la sexta fase se hizo el análisis hermenéutico interpretativo; acá se estableció un diálogo entre los textos e investigadores con el fin de describir lo que se ha dicho sobre el *engagement* académico y, a la vez, en función de los vacíos encontrados, expresar otros posibles alcances y desarrollos del concepto en un contexto educativo emergente.

ENGAGEMENT

El *engagement* es un estado positivo y satisfactorio de los empleados hacia las organizaciones en las que trabajan. Sin embargo, en la actualidad este concepto ya no se refiere solo a un ámbito laboral o productivo, pues tiene que ver con la capacidad para ajustarse y expresar otras formas de vinculación positiva y activa. Es decir, una vinculación constructiva tanto para la persona como para la organización, el ámbito, la práctica social o el proceso con el que se relacione (Rasool et al., 2020).

El *engagement* es también la motivación con la que un sujeto (stakeholder) se vincula a un proceso o una causa. En ese sentido, se trata de una vinculación proactiva que genera un crecimiento ecuánime de las partes directamente relacionadas. Esa sería una relación de complementariedad y significación mutua, que se expresa y consolida en la lealtad, la confianza, el crecimiento, el aprendizaje, el desarrollo y el cumplimiento de las metas que la persona o el contexto se ha planteado.

De igual manera, el *engagement*, como sucede en el ámbito laboral, está condicionado por algunos elementos como, por ejemplo, el clima y el ambiente organizacional, el apoyo de los pares y el bienestar general de la organización (Bakker y Demerouti, 2013; Demerouti et al., 2001; Hakanen et al., 2006; Manzano, 2004; Schaufeli et al., 2002; Tripiana y Llorens, 2015). Según esto, es claro que él no depende de la voluntad y disposición de una de las partes involucradas, sino de todas, del interés mutuo por cuidarse y procurar su continuo funcionamiento, por el correcto cumplimiento de sus funciones específicas y, por ende, de la búsqueda de un estado de armonía que posibilite el desarrollo máximo de sus cualidades particulares.

Dentro del número creciente de espacios sociales en los que puede emplearse el *engagement* y comprender la forma como se generan las relaciones de significatividad recíproca y prácticas bidireccionales de confianza, apoyo, crecimiento, lealtad, entre otros resultados positivos, están las instituciones de educación y, dentro de estas, los programas de educación formal e informal (Arora y Mendhekar, 2020; Correa et al., 2020; Murphy y Bruton, 2020; Olivier et al., 2021). En este caso, el *engagement* académico se enfoca en comprender la relación entre el estudiante (*stakeholder*) y los profesores o, entre los profesores (*stakeholders*) y la institución educativa, entre otras posibilidades.

Para el caso de este artículo, se explora teóricamente el *engagement* académico en los programas formales de educación virtual de las instituciones de educación superior, pues es un escenario que en los últimos cinco años ha adquirido notoriedad e importancia, debido al aumento en la demanda de programas posgraduales flexibles, económicos, accesibles y acordes a las necesidades profesionalizantes de los estudiantes (Borrero y Yeh, 2020; Perkmann et al., 2020; Rasheed et al., 2020).

El *engagement*: nacimiento, desarrollo y alcance

El *engagement* nace en el ámbito laboral buscando una mayor vinculación de los empleados con la organización. Por esto es entendido como “un estado de ánimo positivo, satisfactorio, relacionado con el trabajo” (Schaufeli et al., 2002, p. 74) y como un “vínculo positivo del individuo hacia la organización que permite directa e indirectamente que esta mejore, genere mayor rentabilidad, éxito y estabilidad” (Giraldo y Pico, 2012, p. 3). Este es un concepto vinculante que representa la relación positiva entre empleado y empresa.

Puntualmente, fue a través del modelo de demandas y recursos laborales (Bakker y Demerouti, 2013; Demerouti et al., 2001) que surgió el interés por entender la relación entre lo que necesitaban los empleados, su desempeño y lo que estaban ofreciéndoles las organizaciones. Algunos autores estudiaron el tema y encontraron que las demandas impuestas estaban relacionadas con el estrés laboral, las presiones en el trabajo, las exigencias emocionales (Bakker y Demerouti, 2013) y la falta de habilidades del empleado para resolver situaciones. Ante esto, surgió el concepto de burnout, acerca del que se estudiaron tres variables: cinismo, agotamiento y falta de eficacia profesional (Manzano, 2004). Por su parte, los recursos laborales se asociaron a la motivación, las situaciones positivas y a los recursos que las empresas proveían a sus empleados, a fin de comprometerlos y reducir la deserción laboral. Ante esto surgió el concepto de *engagement*, acerca del que se estudiaron las variables de vigor, dedicación y absorción (Hakanen et al., 2006; Schaufeli et al., 2002).

En términos generales, en el ámbito laboral el *engagement* permite que haya satisfacción, compromiso y motivación para alcanzar los objetivos organizacionales. De ese modo, está relacionado con la autonomía, con un clima adecuado de trabajo y con la realimentación sobre el desempeño de los empleados (Tripiana y Llorens, 2015). También tiene que ver con el apoyo de los pares y el estado de bienestar general en la organización; influye en la

productividad, la disposición, el servicio y la lealtad de los empleados; y contribuye a su motivación para hacer de ellos el primer stakeholder comprometido, que aportará al *engagement* de los demás públicos.

En cuanto a la motivación, Barkley (2010) afirma que “es un constructo teórico que explica la razón o razones por la que se da un comportamiento comprometido” (p. 9); también, que es “el camino al *engagement*” (2010, p. 15). Por su parte, Rodríguez y Bakker (2013) exponen que el *engagement* “predice el clima de servicio, que a su vez influye en el desempeño del empleado y en la lealtad del cliente” (p. 442), lo que desencadena un ambiente deseado en la organización, en la que los procesos fluyen, las personas cumplen sus propósitos, su quehacer y movilizan su compromiso a otros.

Engagement laboral

Como se mencionó antes, el *engagement* se mide bajo las variables de “vigor, que se caracteriza por una alta activación, la dedicación, por una alta identificación” (Schaufeli et al., 2002, p. 74) y “la absorción, por una total concentración” (Hakanen et al., 2006, p. 498). Es decir que las variables indican si hay energía al trabajar, resiliencia, voluntad, dedicación, inspiración y un sentimiento de felicidad y plenitud por lo que se hace. Por esto, gestionar el *engagement* permite un mejor desempeño laboral, genera un impacto positivo en los empleados, logra que fortalezcan su relación y creen nuevos recursos que les ayuden a conectarse con la organización. Solo así se logra un equilibrio entre las capacidades de los empleados, lo que ofrecen a la organización y lo que esta a su vez les entrega para potencializar sus capacidades.

El *engagement* entonces impacta tanto el desarrollo personal como el laboral. Además, trae beneficios para el bienestar personal, ayuda a mantener relaciones interpersonales y mantiene el equilibrio entre la vida familiar y la laboral. En palabras de Rodríguez y Bakker (2013), el *engagement* puede mejorar la calidad de vida en el trabajo y fuera de él. Algunas consecuencias del *engagement* son el alto nivel de bienestar, la buena disposición para

desarrollar tareas, la filiación con la organización y, puntualmente, según Salanova y Schaufeli (2004), la satisfacción laboral, el compromiso organizacional, la baja intención de abandono y la salud física y mental del empleado.

Ahora, hay que mencionar que el *engagement* está relacionado con la psicología positiva (Cárdenas y Dipp, 2013), pues influye en los valores, los hábitos y las emociones de la persona. En palabras de Ros (2017), “la psicología positiva (...) se centra en los sentimientos, los hábitos, las actitudes, las emociones, entre otras, todas ellas relacionadas con los ‘valores’ con cualidades positivas” (p. 103). Esta relación ayuda a entender el efecto del *engagement* sobre la motivación, el bienestar y la calidad en la vida de los empleados, es decir, “el *engagement* implica un proceso motivacional positivo” (Hakanen et al., 2006, p. 496). Asimismo, el *engagement* se relaciona con la psicología positiva al combinar elementos intrínsecos del individuo con elementos extrínsecos (ofrecidos por la organización), lo que le permite reponerse ante las dificultades, disfrutar su quehacer y, sobre todo, vivir un clima de bienestar.

Además, conviene subrayar la relación del *engagement* con la comunicación en los procesos organizacionales. Por un lado, está el acceso a la información, para que el empleado se sienta incluido, enterado y motivado por lo que pasa en la organización; por el otro, afirman Tripiana y Llorens (2015), existe una necesidad de vivir una comunicación directa y asertiva, en la que los empleados aporten y el papel movilizador del líder permee la comunicación con todos los trabajadores. El *engagement* entonces se convierte en un concepto clave en los procesos laborales y un valor agregado para sus públicos, a la vez que genera un valor sostenible y una relación de gana-gana, como afirma Wayne (2012), que aporta a la consecución de resultados positivos para la empresa y sus stakeholders.

Del engagement y la comunicación

La comunicación es un elemento que moviliza el *engagement* entre las personas. Ella se encarga de las interacciones que generan motivación y vinculación positiva. Por esto, el estudio de la relación entre comunicación y *engagement* muestra cómo el *engagement* es un elemento de gestión estratégico de la comunicación, pues construye un “vínculo afectivo persistente e influyente” (Salanova et al., 2000, p. 120) que define la relación con los stakeholders y “busca crear un marco de acción para tender puentes entre abismos y alcanzar mejores resultados” (Haudam, 2010, p. 173). Además, el *engagement* ayuda a que las organizaciones satisfagan, entiendan, vinculen y generen confianza en sus públicos, lo que redundará en reputación, lealtad, identificación, recomendación y compromiso.

Para De Aguilera et al. (2016):

Las consecuencias de un alto nivel de *engagement* son de especial relevancia para las marcas, pues genera valor tanto percibido como real, al ser el motor de un comportamiento que genera tanto un ingreso directo a la empresa como indirectos, a través de la recomendación activa de la marca por parte del consumidor. (p. 11)

Así pues, para entender la relación entre *engagement* y comunicación se revisará el aporte de algunas teorías de la comunicación como el *marketing*, el posicionamiento y la comunicación estratégica.

El *marketing*: del posicionamiento al *engagement*

El *marketing* es entendido como “el proceso mediante el cual las empresas crean valor para los consumidores y construyen relaciones fuertes con el fin de que los consumidores regresen valor a la marca” (Kotler y Armstrong, 2014, p. 5). Es decir, es un proceso en el que interesa crear un vínculo con el consumidor y no solo la venta. Es por esto por lo que se ha utilizado el posicionamiento a partir de experiencias como herramienta para vincular al consumidor con la marca, a fin de conectar con sus emociones y necesidades.

Sin embargo, el posicionamiento y el *marketing* han tenido transformaciones. Por el lado del posicionamiento, Trout y Rivkin (1996) afirmaban que no era lo que se le hacía al producto, sino lo que se hacía en la mente del consumidor para que se vinculara con la compañía; pero esta era una vinculación “manipulada” (Ries y Trout, 1995). En palabras de Davies y Harré (1990), el posicionamiento se convertía en “el proceso discursivo donde (sic) las identidades se localizan en conversaciones en las que los participantes (...) producen argumentos” (p. 246). Actualmente, el posicionamiento es entendido como la forma en la que “el producto, la empresa, el servicio, significan algo que pasa a ser parte de la vida de los consumidores o clientes” (Gallo, 2000, p. 8). En otras palabras, el posicionamiento contribuye a que la marca ocupe un lugar en la vida del consumidor y se destaque por encima de otras. Por su parte, el *marketing* pasó a ser el proceso para relacionarse mejor con los clientes y construir vínculos con ellos.

Este marco en el que el *engagement* es elemento clave para generar un vínculo perdurable entre el consumidor y la marca u organización, es resultado de un posicionamiento centrado en el *Top of Heart* y un *marketing* orientado a la satisfacción de las necesidades de los consumidores. Es decir, el *marketing* es un aliado del *engagement* al proveer información para diseñar estrategias de filiación, satisfacción, compromiso y confianza del público con la organización. Dicho *engagement* se entiende desde la perspectiva del consumidor basada en el *marketing* que, según Lee y Kotler (2011), aporta al proceso de comunicación y ofrece un valor al cliente, ya que lo comprende y así le genera comportamientos. En este orden de ideas, el *marketing* hace una lectura del entorno en el que se desarrollará la relación y a partir de ahí crea acciones que impacten los comportamientos de los públicos.

Ahora bien, las experiencias cobran relevancia en la gestión del *engagement*, porque movilizan la motivación del consumidor y orientan comportamientos que conecten con las empresas. Vivek et al. (2012) exponen el proceso de desarrollo

del *engagement* en dos pasos: “primero debe basarse en las experiencias de todos los individuos que interactúan con la marca (...) y segundo debe captar la participación de estos individuos dentro y fuera de las situaciones de intercambio” (p. 130). Así pues, el *engagement* es resultado de las interconexiones, las experiencias y las actividades que los *stakeholders* han venido desarrollando con la organización. En otras palabras, “significa que sus clientes están dispuestos a dedicar tiempo y energía para hablar con y sobre la organización, en conversaciones y procesos que afectan el negocio” (Evans y Mckee, 2010, p. 11), y esto tiene un efecto directo sobre los clientes al vincularlos con la empresa.

El impacto del *engagement* que ya ha pasado por el comportamiento del empleado, los procesos organizativos, las relaciones con los *stakeholders* y la relación con el cliente, va directo hacia la creación de valor para la empresa y hace “énfasis en la creación de relaciones que apoyen la creación de valor” (Wayne, 2012, p. 7), dado que “al incluirlos (*stakeholders*) se pueden comprometer (...) y así promover la participación de estos en los procesos” (Scherer, 2016, p. 2). Así mismo, el *engagement* ha permitido que los consumidores generen vínculos, más que relaciones con las marcas, a partir de las experiencias. Es por esto por lo que autores como Davis et al. (2010) definen el *engagement* como “las experiencias colectivas que tienen (los usuarios) con las marcas” (p. 42). El *engagement* se construye a partir de las necesidades de los consumidores, sus motivaciones y experiencias, para generar comportamientos que los movilicen a favor de la organización.

El marketing y la comunicación en la gestión del engagement

A través de la comunicación es posible llegar a una relación bidireccional entre la organización y el consumidor. La comunicación es la que permite que el *engagement* se dé en coherencia con la estrategia de la organización. Por esto, el análisis del entorno es el primer acercamiento entre el *marketing* y la comunicación, al reconocer las necesidades de los *stakeholders* y proporcionar la información necesaria

para acercárseles. El segundo es conocer la percepción de los *stakeholders* para que las empresas gestionen mejor la estrategia y generen mayor vinculación con el consumidor. Ries y Trout (1995) opinan que hay que preguntarse qué posición ocupa la empresa, marca o producto en la mente del consumidor, y qué palabras evocan un significado para que se desarrolle la estrategia de comunicación. En tercer lugar, el *marketing* aporta un valor diferencial y permite que el público perciba que la empresa piensa en sus necesidades y se conecte con ella. Así, la empresa gana la confianza, el compromiso, la implicación y la satisfacción del cliente, variables que Flynn (2012) asocia al *engagement*.

Ahora, al construir la relación es importante conocer las experiencias anteriores. Para Amorós et al. (2012) un diferenciador es el conjunto de percepciones y atributos que establecen los consumidores y que son un objetivo estratégico de la organización. Por otra parte, según Capriotti (2009), “para las organizaciones es de vital importancia conocer cómo se forman los públicos y cuáles son los intereses de cada uno de ellos, ya que en función de ellos tendrá que establecer su acción” (p. 82), no solo porque conociéndolos podrá dirigir mejor sus acciones, sino porque también logrará gestionar las relaciones asertivamente, de tal forma que se convertirán en un “intangible de la organización” (Villafañe, 2005). Este intangible, trabajado estratégicamente mediante la comunicación, aportará al cumplimiento de los propósitos corporativos.

Sin embargo, se debe contar con que cada público tiene características que lo definen y hacen que su influencia sobre los procesos sea diferente. Para Ferrari y França (2011) “los públicos no son ni homogéneos ni inertes. Interactúan con la organización, saben qué es lo que ella les puede reportar, y de ella esperan ventajas, respeto y consideración” (p. 115), por lo que la organización se debe preocupar por conocerlos.

El engagement y la comunicación estratégica: elemento clave

Luego de haber expuesto algunas definiciones se puede decir que el *engagement* es el vínculo fuerte, permanente y duradero entre la organización y sus *stakeholders*. Gracias a este la organización conoce profundamente las necesidades de sus públicos y se preocupa por satisfacerlas, de manera que se sientan identificados con la organización y motivados a actuar en favor de ella.

Por su parte, la comunicación estratégica es la herramienta con la que cuentan las organizaciones para hacer valer su propósito y para lograr que sus públicos comprendan que “gozan de las mismas posibilidades de convencerse el uno al otro acerca de la visión que tienen del mundo y de las situaciones”, como lo expresan Preciado y Guzmán (2013, p. 43).

Ahora, el *engagement* se relaciona con la comunicación estratégica porque esta es vinculante, trabaja con las personas y las relaciones, y ayuda a gestionarlas, procurando que sean positivas y permanentes. Preciado (2015), haciendo referencia a los estudios de Luhmann (1991), expone que “la comunicación es el elemento que vincula a la organización con su entorno y es la que hace posible la construcción de sistemas sociales” (p. 13), por lo que el *engagement* es a la vez resultado del trabajo de la comunicación. Asimismo, el *engagement* es parte de la comunicación estratégica, porque contribuye a articular la organización con sus públicos y porque aporta a la identificación de los empleados y su motivación para trabajar.

Según Gambetti y Graffigna (2010), un aporte de la comunicación estratégica es que moviliza desde el *engagement* del empleado al *engagement* de los consumidores por medio del servicio y la imagen de los empleados. En este orden de ideas, el *engagement* también aporta a la comunicación estratégica ya que contribuye a que esta esté en la dimensión directiva, en la que se formula la estrategia y se toman las decisiones.

Preciado y Guzmán (2013) dicen que “la comunicación debe considerarse elemento central en la toma de

decisiones” (p. 41). Para Holtzhausen (2016), “la implicación del pensamiento estratégico (...) en la comunicación de las organizaciones es profunda (...) centra la atención en el impacto de la comunicación sobre la formulación de la estrategia” (p. 224). Sin embargo, el componente más estratégico de la comunicación es el “desarrollo de significados compartidos [que] trasciende la dimensión tangible de los productos y servicios, permitiendo (sic) generar vínculos intangibles a través de relaciones con los diferentes actores de la sociedad” (Ferrari y França, 2011, p. 21). Aquí el *engagement* contribuye al dar significado a la relación, fortalecer de manera positiva el vínculo entre organización y *stakeholders* y generar sintonía con la estrategia del negocio.

Es por esto por lo que las relaciones se gestionan a través de distintos campos de la comunicación, para garantizar que los vínculos se den a todo nivel. En palabras de Smith et al. (2011), “el *stakeholders engagement* exitoso probablemente contribuya a una visión positiva de la compañía a los ojos de todos sus grupos de interés, incluyendo sus clientes y empleados” (p. 70-71), con lo que lograría que la gestión de los *stakeholders* sea central en la gestión estratégica. Como lo reconocen Verhoeven et al. (2011), a través de la comunicación se debe trabajar por el cumplimiento de la misión de la organización.

Vale la pena resaltar que el *engagement* busca conectar a las personas a través de la construcción del conocimiento colectivo y la socialización de experiencias compartidas. Así mismo, promover la innovación y el cambio que, a través de la comunicación, dinamiza los procesos, trabaja con una realidad fluida como lo muestra Pérez (2012) y a su vez permite que se logre una ventaja competitiva en el largo plazo. Solo por medio de una vinculación fuerte se logrará comprometer a los públicos con las marcas. De esta manera, el *engagement* es necesario para que las empresas vivan una relación de implicación con sus consumidores y estos se conviertan en defensores, multiplicadores e influenciadores naturales.

Engagement y TIC

Ahora vale la pena revisar las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC). Estas son relevantes para el logro del *engagement* dado que “los efectos de la tecnología trascienden la transmisión de información e impactan los procesos de interacción y organización social” (Ferrari y França, 2011, p. 20). En primer lugar, las TIC trabajan como herramientas de comunicación. En segundo lugar, permiten abarcar a todos los públicos, caracterizarlos y facilitar la relación con ellos a partir del conocimiento de sus particularidades.

Las TIC influyen ampliamente en el concepto de *engagement* al ser herramientas que facilitan los procesos, aunque se debe estar capacitado para no generar un resultado contrario en las personas. Este fenómeno es evidente en el trabajo cuando se implementan tecnologías para el bienestar de los empleados y su desarrollo profesional, y también en el ámbito académico cuando se proponen para conectar a los estudiantes con nuevos aprendizajes.

En el ámbito laboral, Salanova y Llorens (2009) afirman que la exposición a la tecnología tiene una relación positiva que desencadena el *engagement*. De aquí la importancia de los procesos de capacitación que permitan a los empleados reconocer y potencializar sus habilidades, así como facilitar su comunicación. Además, por medio de las TIC se logra la identificación de los empleados al hacerlos sentir parte importante para el desarrollo y el crecimiento de la organización, y al involucrarlos en los procesos de innovación y cambio. Así, y de acuerdo con Rodríguez y Bakker (2013), “las nuevas formas de organización en el trabajo (NFOT; internet, móvil, flexibilidad laboral) [que] influían en los niveles diarios de *engagement* (...) mostraron que incrementaron la conectividad y la calidad de la comunicación, dando (sic) como resultado un mayor *engagement* diario” (p. 441). Sin embargo, estas herramientas que dan libertad e independencia no se deben convertir en mecanismos de poder y control en las organizaciones porque podrían causar el efecto contrario.

Llamosas (2012) expone los riesgos del uso de las TIC en el ámbito laboral y que se deben tener en cuenta en la gestión del *engagement*:

El habitual uso de (...) herramientas tecnológicas ha supuesto que el trabajador, en ciertos aspectos, cuente con una mayor libertad de movimiento, ya que al poder encontrarse permanentemente conectado con la empresa puede realizar funciones para la misma (sic) en cualquier momento y lugar. Pero esa aparente libertad supone al mismo tiempo un camino de doble sentido, ya que esas mismas herramientas que otorgan esa evidente independencia son al mismo tiempo instrumentos útiles para el ejercicio del poder (...) ya que a través de estos (sic) se puede conocer, e incluso almacenar, todos aquellos movimientos llevados a cabo por el trabajador con una precisión desconocida hasta el momento. (p. 17)

En materia de comunicación, las TIC han abierto la posibilidad de extenderse a más públicos, conectarlos, escucharlos, conocer sus intereses y visibilizar su voz ante las empresas. En palabras de Rodríguez et al. (2015), “los mundos virtuales favorecen la transmisión de mensajes, facilitan la interacción y optimizan la co-creación de valores y el *engagement* de los consumidores” (p. 223). Esto es así porque rompen las barreras comunicacionales que existían entre las organizaciones y sus públicos, sobre todo los externos, quienes tenían menos posibilidades de que sus opiniones y necesidades fueran tenidas en cuenta por la organización.

Por medio de las TIC se produce una comunicación bidireccional que genera una relación de ganancia al verificar que el mensaje es correctamente recibido y al escuchar directamente las opiniones y percepciones de los públicos. Así mismo, las TIC han dado paso a la conformación de comunidades virtuales en las que los usuarios fortalecen sus vínculos con las marcas en la medida en que se gestionan. Casaló et al. (2013) afirman que las empresas que promueven estas comunidades virtuales tienen la oportunidad de interactuar con sus clientes, conocerlos, comunicarse

con ellos y movilizar la lealtad hacia sus marcas. Sin embargo, también llaman la atención en que al pertenecer a estas comunidades se activa una necesidad en el consumidor que debe ser suplida por la marca, mientras que quienes no hacen parte de la comunidad, y son leales a la marca, lo hacen por una conexión emocional directa.

Los individuos que participan más activamente en estas comunidades de marca también desarrollan su lealtad a través del valor añadido proporcionado por las relaciones sociales establecidas en la comunidad y no exclusivamente por su afecto hacia la marca. Por el contrario, cuando la participación es baja, estos consumidores basan su lealtad principalmente en sus lazos emocionales con la marca. (Casaló et al., 2013, p. 58)

Es decir que las TIC han servido de plataforma para vincular a la organización con sus *stakeholders*. Así mismo, han facilitado la generación del *engagement* más allá de lo presencial y han llegado a cada uno de los públicos. Esto ha permitido el conocimiento de sus intereses, opiniones y gustos, ha dado mayor alcance a la comunicación y la ha hecho estratégica para sus procesos relacionales.

Por otra parte, las TIC han impactado muchos sectores y han cambiado la forma como habitualmente se realizan las actividades y los procesos en las organizaciones. Para autores como Lafuente y Genatios (2006), las TIC “estarían en la base de la anunciada ‘Tercera Revolución Industrial’, que supuestamente traería consigo un cambio radical en los patrones y sistemas del conocimiento, en los modos de producción, esquemas económicos, relaciones sociales y culturales” (p. 21), por lo que las transformaciones que se han dado alrededor de las TIC han modificado el mundo. Concretamente en el sector de la educación, la influencia de las TIC supuso cambios en los procesos, pero, sobre todo, cambios en la forma de enseñar y de aprender, con lo que se abrió un nuevo mundo de posibilidades.

Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) están generando nuevas posibilidades estratégicas y técnicas. En esta última década, la web proporcionó a la educación un diálogo más fluido y eficaz con sus públicos y *stakeholders*, una nueva comunicación en la que, no sin riesgos, los conocimientos se comparten y las instituciones crecen. (Rodrich, 2015, p. 198)

El cambio de paradigma trajo consigo la virtualización de los programas y la apertura de una nueva línea de mercado con la educación virtual. Además, para las instituciones educativas implicó cambios en la forma como se relacionan y se comunican con sus estudiantes, debido a que estos se encuentran fuera de los espacios físicos de las instituciones. Ante esto se evidenció una serie de retos de las universidades en cuanto a la forma de relacionarse con sus estudiantes y generar en ellos sentido de pertenencia a través de vínculos positivos en los que se trabajará en la identificación de cada uno con su proceso académico y con el lugar donde se encuentra cursando. Es en este escenario donde el *engagement* cobra gran relevancia en el ámbito académico y, unido al desarrollo de las TIC y su influencia en la virtualización de los programas, se abre la posibilidad de comprender las necesidades de este público y conectar con ellos, con el fin de crear relaciones sólidas y perdurables. Además, esto permite que las acciones comunicativas sean asertivas con este público y se cumplan los propósitos de comunicación con ellos.

Engagement académico

Como se mencionó anteriormente, el *engagement* no solo se desarrolló en el ámbito laboral y de las comunicaciones. Otro escenario en el que se profundizaron sus estudios fue el académico, en el que la comunicación y las TIC también cobraron protagonismo. Por ejemplo, autores como Schaufeli et al. (2002) ampliaron sus estudios al *engagement* académico y revisaron las variables en dos muestras independientes: un grupo de empleados y uno de estudiantes. Con ello “confirmaron la relación entre la estructura original de tres factores: vigor, dedicación y

absorción (...) y corroboraron la estructura hipotética del *engagement*” (p. 84). El estudio les permitió entender el concepto desde la perspectiva académica y comparar los dos contextos.

Algunos autores plantearon el *engagement* académico como “el nivel de participación, vinculación y compromiso con la escuela” (Moreira et al., 2015, p. 362), y como “todas aquellas acciones y comportamientos de compromiso que realiza el estudiante hacia sus intereses educativos” (Giraldo y Pico, 2012, p. 15). Eso incluye el compromiso del estudiante con su proceso, la relación con la comunidad educativa, el vínculo positivo del estudiante y su impacto en el éxito académico. Entendiendo esto, se dieron a la tarea de comparar el ámbito académico con el laboral y encontraron semejanzas en la motivación de las personas y en su desempeño según el contexto en el que se encontraban. Desde ambas perspectivas, el *engagement* solo puede cumplir su propósito con las personas y es a través de ellas que mide la fortaleza del vínculo.

Al respecto, Rodríguez y Bakker (2013) afirman que:

Una de las creencias más extendidas en nuestra sociedad es que la gente que se siente bien en su trabajo es más productiva y rinde mejor. Esta idea también se refleja en el ámbito académico, puesto que uno de los efectos más estudiados del *engagement* es la productividad o el rendimiento del individuo en su tarea. (p. 442)

Así mismo, confirmaron el alcance intrínseco y extrínseco del *engagement* en los estudiantes. Por un lado, evidenciaron que la motivación es producto del interés por lo que se estudia, lo que lleva al estudiante a esforzarse por lograr las metas. En palabras de Garbanzo (2007), el factor intrínseco “conlleva una alta implicación en las tareas, por lo que se experimenta entusiasmo, inspiración, orgullo y reto por lo que se hace” (p. 49). Por el otro, la institución y sus miembros proporcionan el componente extrínseco al aportar recursos que motivan al estudiante y contribuyen a su proceso académico. Garbanzo (2007)

indica que los recursos extrínsecos que más influyen en este *engagement* son “el tipo de universidad, los servicios que ofrece la institución, el compañerismo, el ambiente académico, la formación del docente y las condiciones económicas” (p. 49).

En este sentido, así como en el *engagement* laboral la empresa proporciona recursos que impactan la motivación del empleado, el centro educativo impulsa la motivación del estudiante a través de recursos, experiencias y vivencias. Así, el vínculo no depende exclusivamente de lo que perciba el individuo, pues para Tarabini et al. (2015) el *engagement* “está fuertemente mediado por contextos, inhibidores o facilitadores de este (sic), entre los que destacan especialmente el contexto escolar” (p. 210). Esto se da gracias a la gestión universitaria que crea escenarios de aprendizaje, selecciona los mejores profesores con los más altos estándares de calidad en la enseñanza, incorpora nuevas tecnologías, desarrolla experiencias, proporciona bienestar y se plantea metas que permiten cumplir los propósitos de aprendizaje.

Al respecto, Bernabé et al. (2016) afirman que:

La gestión universitaria puede intervenir, desde un enfoque organizativo-cultural, promoviendo pautas, reforzando el sentido de pertenencia de los estudiantes mediante el fomento de la iniciativa y la resolución autónoma del aprendizaje (...) además, permite generar dinámicas de grupo que facilitan el *engagement*, que lleva a que los estudiantes, al finalizar sus estudios, puedan ser vistos como miembros de una comunidad y no solo ser identificados como un título. (p. 103)

Por otra parte, se observó que una adecuada realimentación impacta la motivación del estudiante; también, que su sentido de bienestar tiene estrecha relación con la satisfacción frente a sus estudios y al lugar en donde los desarrolla. Garbanzo (2007) afirma que el bienestar implica una actitud positiva hacia la universidad o la carrera, es decir, que todos los elementos encontrados en el *engagement* laboral (autoeficacia, relación entre demandas y recursos, psicología positiva, las fortalezas personales y el

sentido opuesto al burnout) son compatibles con el *engagement* académico y se replican mientras se adaptan al contexto. Al respecto, autores como Ros et al. (2012) indican que:

Por *engagement* del estudiante (...) se entiende un proceso psicológico, en particular, la atención, el interés, la inversión y el esfuerzo realizado por el alumno en su trabajo de aprendizaje. Esta definición (...) consta de tres elementos: el emocional o psicológico sería la identificación (...) el comportamental o conductual sería la participación, específicamente la participación activa de estudiantes en las actividades de la escuela y del aula y, por último, el cognitivo correspondería a la implicación intelectual o académica. (p. 295)

El *engagement* académico representa el vínculo del estudiante con el centro educativo y con su proceso académico, y por esto es considerado como “un factor clave tanto para el desarrollo de las relaciones sociales como para el éxito académico” (Ros et al., 2012, p. 292), lo que deja en evidencia su influencia en el estudiante, su desempeño académico, el logro de las metas propuestas y la vinculación con la institución.

Por otra parte, asociadas al *engagement* académico se encuentran la motivación para asistir a las clases, la afinidad con la institución, la relación con los compañeros, y, sobre todo, la relación con los profesores, la cual impulsa el compromiso de los estudiantes (Ros et al., 2012, p. 300). Por esta razón, un vínculo fuerte entre profesor y alumno satisface las demandas y las necesidades, ofrece los recursos necesarios y mantiene una comunicación en doble vía, lo que produce un estado de bienestar y conexión entre el estudiante y su proceso.

Al respecto, algunos autores opinan que:

Los profesores que son capaces de aprovechar los recursos del trabajo como el control del empleo y el apoyo a la innovación, pueden volverse más vigorosos y dedicados, es decir, involucrarse más en su trabajo, por lo que

pueden sentir un compromiso más fuerte. (Hakanen et al., 2006, p. 508)

Así mismo, el profesor deberá conocer y manejar los medios a través de los que se relaciona y trabaja con el estudiante, es decir, contar con las capacidades, la formación y los recursos para que a partir de su experiencia pueda motivar y comprometer al estudiante con su propio proceso. Autores como Bakker et al. (2015) consideran que es importante el rol del profesor en el desarrollo del *engagement* del estudiante. Además, indican que estos elementos influyen en el proceso al crear espacios seguros de aprendizaje para apoyar el fortalecimiento de habilidades y brindar oportunidades para expresarse, desarrollar sus ideas y tener nuevas experiencias de contraste.

Por su parte, comunicación y TIC tienen un papel relevante. La comunicación ayuda al reconocimiento de los estudiantes, sus necesidades y el intercambio de información, y las TIC capturan la atención de los estudiantes a través de herramientas que aumentan su compromiso con sus estudios. En palabras de Torres et al. (2016), estas “no garantizan un rendimiento académico determinado, pero sí pueden conducir al estudiante a desarrollar buenas prácticas que aporten a la consecución de logros académicos” (p. 62).

De otro modo, cuando no hay *engagement* académico se presentan situaciones de fatiga, bajo compromiso, depresión, ansiedad y estrés (Caballero-Domínguez et al., 2015), factores que impactan el rendimiento académico. Ahora, si se suman cambios de paradigmas como pasar de los estudios presenciales a los virtuales, los riesgos aumentan, pues el estudiante debe desenvolverse en un contexto desconocido y en una institución en la que, probablemente, no se provean todos los recursos para motivarlo. En palabras de autores como Borges (2005) podemos ver que

los cambios inherentes a la sociedad de la información no solo proporcionan nuevas oportunidades para aprender a distancia, en

colaboración y durante toda la vida, [sino que] también llevan consigo el germen de acciones y carencias que pueden frustrar o desmotivar al estudiante en línea. (p. 2)

Es por esto por lo que trabajar en cualquier modalidad por un vínculo positivo con el estudiante, en la institución, con los profesores, con los compañeros y con sus propios procesos formativos, permitirá que el compromiso sea mayor y que, a su vez, el riesgo de pérdida o deserción disminuya gracias a un fortalecido *engagement* académico.

CONCLUSIONES

Esta revisión bibliográfica dejó ver cómo el *engagement* se puede estudiar en distintos contextos y a partir de la relación y los vínculos entre las personas y las organizaciones. Además, cómo en el escenario académico el *engagement* está tomando mayor relevancia al reunir los elementos intrínsecos y extrínsecos necesarios para que el estudiante se comprometa con su proceso académico, alcance los objetivos propuestos y se vincule con la institución educativa, para que encuentre un propósito en lo que hace y se conecte con su proyecto de vida.

En relación con el cambio de paradigma a la educación virtual, esta revisión también deja ver el impacto de las TIC en el proceso de construcción del *engagement* y su aporte a la gestión de los vínculos. Las TIC y su desarrollo han permitido que la educación alcance otros escenarios y, aunque el *engagement* académico no ha sido ampliamente estudiado en escenarios de educación virtual, se puede ver cómo la formación previa en el uso de las herramientas tecnológicas y la capacidad de los profesores para transmitir todos sus conocimientos a través de estas plataformas serán determinantes en el *engagement* de los estudiantes. Por eso reunir el *engagement* académico y la gestión de las TIC ayudará a definir la relación de los estudiantes con su proceso y éxito académico. Para esto, las instituciones educativas deben proveer los recursos para que el proceso de *engagement* se dé, lo que incluye profesores de alta calidad que conozcan y manejen las herramientas virtuales, y herramientas

tecnológicas de punta que faciliten el proceso de aprendizaje y que atiendan las necesidades de formación de los estudiantes.

La literatura ha mostrado que proveer recursos a los estudiantes, tanto intrínsecos como extrínsecos, impulsa la motivación, dado que les permite sentirse seguros y satisfechos. Según las variables del *engagement* del consumidor, la confianza del estudiante, no solo en sí mismo sino también en los actores de la institución, impacta en el compromiso con su proceso académico. Sin embargo, lo que no está muy claro y requiere ser más estudiado es cómo sería esto posible en el escenario virtual. Si se logra articular el *engagement* con la educación virtual, se construiría un escenario adecuado para el aprendizaje en el que se reduciría el nivel de ansiedad, incertidumbre y deserción que supone enfrentarse al nuevo paradigma de aprender en la virtualidad; y aumentaría el nivel de compromiso con el proceso académico. Además, con una caracterización de la población y a través de una comunicación asertiva, bidireccional y permanente se logrará un vínculo que perdure entre el estudiante y la institución.

DECLARACIONES DE CONFLICTOS DE INTERESES

No existió un conflicto de intereses ni problemas éticos durante la realización y presentación de la investigación ni del presente artículo.

REFERENCIAS

- Arora, A. & Mendhekar, A. (2020). Innovative Techniques for Student Engagement in Cybersecurity Education. En N. Sharma, A. Chakrabarti, V. E. Balas, J. Martinovic (Eds.). *Data Management, Analytics and Innovation* (pp. 395-406). Springer.
- Bakker, A. y Demerouti, E. (2013). La teoría de las demandas y los recursos laborales. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(3), 107-115. <https://dx.doi.org/10.5093/tr2013a16>
- Bakker, A., Sanz, A. & Kuntze, J. (2015). Student engagement and performance: A weekly diary

- study on the role of openness. *Motivation and Emotion*, 39, 49-62. <https://doi.org/10.1007/s11031-014-9422-5>
- Barkley, E. (2010). *Student Engagement Techniques*. Jossey-Bass.
- Bernabé, M., Lisbona, A., Palací, F. & Martín, M. (2016). Social identity and engagement: An exploratory study at university. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 32(2), 103-107. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2016.02.003>
- Borges, F. (2005). La frustración del estudiante en línea. Causas y acciones preventivas. *Digitum*, (7). <http://dx.doi.org/10.7238/d.v0i7.536>
- Borrero, N. & Yeh, C. (2020). Fostering the Cultural Experiences and School Engagement of Samoan American Students in Urban Schools. *Urban Education*, 55(10), 1441-1460. <http://dx.doi.org/10.1177/0042085916674057>
- Caballero-Domínguez, C., González, O. y Palacio, J. (2015). Relación del *burnout* y el *engagement* con depresión, ansiedad y rendimiento académico en estudiantes universitarios. *Salud Uninorte*, 31(1), 59-69. <https://doi.org/10.14482/sun.31.1.5085>
- Capriotti, P. (2009). Imagen, Posicionamiento y Reputación: similitudes y diferencias conceptuales. En P. Capriotti. (Ed.). *Branding Corporativo: Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa* (pp. 83-102). Colección de Libros de la Empresa.
- Cárdenas, T. y Dipp, A. (2013). El engagement (ilusión por el trabajo) y los factores que lo integran. *Investigación Educativa Duranguense*, (13), 93-97. <http://www.upd.edu.mx/PDF/Revistas/InvestigacionEducativaDuranguense13.pdf>
- Casaló, L., Flavián, C. y Guinalú, M. (2013). La construcción de lealtad en comunidades virtuales de marca. *Revista Europea de Dirección Economía de la Empresa*, (22), 53-60. <https://doi.org/10.1016/j.redee.2011.10.001>
- Correa, M.P., Saliah-Hassane, H., Da Silva, J. B. & Da Mota, J. B. (2020). Model to Evaluate Users' Engagement to Augmented Reality Using xAPI. En M.E. Auer & D. May. (Eds.) *Cross Reality and Data Science in Engineering: Proceedings of the 17th International Conference on Remote Engineering and Virtual Instrumentation* (p. 320-329). Springer Nature. https://doi.org/10.1007/978-3-030-52575-0_26
- Davies, B. & Harré. R. (1990). Positioning: The Discursive Production of Selves. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 20(1), 242-259. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5914.1990.tb00174.x>
- Davis, R., Malthouse, E. & Calder, B. (2010). Engagement with Online Media. *Journal of Media Business Studies*, 7(2), 39-56. <https://doi.org/10.1080/16522354.2010.11073506>
- De Aguilera, J., Baños, M. & Ramírez, J. (2016). Consumer Engagement. *Revista TELOS (Cuadernos de Comunicación e Innovación)*, (104), 2-17. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5675831>
- Demerouti, E., Bakker, A., Nachreiner, F. & Schaufeli, W. (2001). The Job Demands - Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Evans, D. & Mckee, J. (2010). Social Media Marketing. *The next generation of business engagement*. Wiley Publishing, INC.
- Ferrari, M. y França. F. (2011). *Relaciones públicas. Naturaleza, función y gestión en las organizaciones contemporáneas*. La Crujía Ediciones.
- Flynn, L. (2012). *An Exploration of Engagement: A Customer Perspective* [Tesis de doctorado, The Paul University]. College of Science and Health Theses and Dissertations. <https://core.ac.uk/download/pdf/232970371.pdf>
- Gallo, G. (2000). *Posicionamiento: El caso Latinoamericano*. McGraw-Hill.
- Gambetti, R. & Graffigna, G. (2010). The concept of engagement A systematic analysis of the ongoing marketing debate. *International Journal of Market Research*, 52(6), 801-826. <https://doi.org/10.2501/S1470785310201661>
- Garbanzo, G. (2007). Factores asociados al rendimiento académico en estudiantes universitarios, una reflexión desde la calidad de la educación superior pública. *Revista Educación*, 31(1), 43-63. <https://doi.org/10.15517/revedu.v31i1.1252>

- Giraldo, V. y Pico, M. (2012). *Engagement vínculo emocional del empleado con la organización*. [Tesis de pregrado, Universidad de La Sabana]. Intellectum.
<https://intellectum.unisabana.edu.co/handle/10818/3957>
- Hakanen, J., Bakker, A. & Schaufeli, W. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43(6), 495-513.
<https://doi.org/10.1016/j.jsp.2005.11.001>
- Haudam, J. (2010). *El Arte del Compromiso*. McGraw-Hill.
- Holtzhausen, D. (2016). Las relaciones públicas y el giro posmoderno en la teoría de las organizaciones. En D. Holtzhausen. (Ed.). *Las Relaciones Públicas como activismo: Enfoques Posmodernos* (pp. 201-246). UOC, S.L.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2014). Marketing: Creating and Capturing Customer Value. En P. Kotler, y G. Armstrong. (Eds.). *Principles of Marketing* (pp. 2-36). Pearson.
- Lafuente, M. y Genatios, C (2006). ¿Sociedad del Conocimiento o Sociedad de la Información? *Revista Comunicación*, 133, 20-25.
<http://64.227.108.231/PDF/COM2006133.pdf>
- Lee, N. & Kotler, P. (2011). *Social Marketing. Influencing Behaviors for Good*. SAGE.
- Llamosas, A. (2012). Nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación; Poder de Control y Derechos Fundamentales. *Revista de Derechos Fundamentales*, 7, 15-28.
<https://vlex.cl/vid/nuevas-as-control-derechos-fundamentales-456817882>
- Luhmann, N. (1991). *Sistemas sociales*. Universidad Panamericana - Alianza Editorial.
- Manterola, C., Astudillo, P., Arias, E., Claros, N. y MINCIR, G. (2013). Revisiones sistemáticas de la literatura. Qué se debe saber acerca de ellas. *Cirugía española*, 91(3), 149-155.
<https://doi.org/10.1016/j.ciresp.2011.07.009>
- Manzano, G. (2004). Perfil de los estudiantes comprometidos con sus estudios: influencia del burnout y el engagement. *Anuario de Psicología*, 35(3), 399-415.
<https://raco.cat/index.php/AnuarioPsicologia/articulo/view/61797/88581>
- Medrano, L. A., Moretti, L. y Ortiz, Á. (2015). Medición del Engagement Académico en Estudiantes Universitarios. *Revista Iberoamericana de Diagnóstico y Evaluación - e Avaliação Psicológica*, 2(40),114-124.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=459645432012>
- Miranda Beltrán, S. y Ortiz Bernal, J. A. (2020). Los paradigmas de la investigación: un acercamiento teórico para reflexionar desde el campo de la investigación educativa. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 11(21), 1-18.
<https://doi.org/10.23913/ride.v11i21.717>
- Moreira, P., Bilimória, H., Pedrosa, C., Pires, M., Cepa, M., Mestre, M. & Serra, N. (2015). Engagement with School in Students with Special Educational Needs. *International Journal of Psychology and Psychological Therapy*, 15(3), 361-375.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=56041784004>
- Murphy, N. & Bruton, J. (2020). Engagement and Learning from a Team-Based Mini-Project in Mechatronic Engineering. En A. Herrero, C. Cambra, D. Urda, J. Sedano, H. Quintián, E. Corchado (Eds.). *The 11th International Conference on European Transnational Education* (pp. 50-60). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-57799-5_6
- Olivier, E., Galand, B., Morin, A. J. & Hospel, V. (2021). Need-supportive teaching and student engagement in the classroom: Comparing the additive, synergistic, and global contributions. *Learning and Instruction*, 71, 101389.
<https://doi.org/10.1016/j.learninstruc.2020.101389>
- Pedraza Marcos, A., Zarco Colón, J., Ramasco Gutiérrez, M. y Palmar Santos, A. M. (2019). Investigación cualitativa en salud. *Cuadernos Metodológicos* (58).
- Pérez, R. A. (2012). *Pensar la estrategia*. La Crujía.
- Perkmann, M., Salandra, R., Tartari, V., McKelvey, M. & Hughes, A. (2020). Academic engagement: A review of the literature 2011-2019. *Research Policy*, 50, 104114.
<https://doi.org/10.1016/j.respol.2020.104114>

- Preciado Hoyos, A. (2015). El análisis del entorno como función estratégica de la comunicación en programas de responsabilidad social de un grupo de empresas del sector eléctrico colombiano. *Innovar*, 25(55), 11-22. <https://doi.org/10.15446/innovar.v25n55.47193>
- Preciado, À. y Guzmán, H. (2013). De la comunicación, las organizaciones y la estrategia. En Á. Preciado, H. Guzmán, y J. Losada. (Eds.). *Usos y Prácticas de la Comunicación Estratégica en las Organizaciones* (pp. 23-60). Universidad de La Sabana, Ecoe Ediciones.
- Rasheed, M. I., Malik, J., Pitafi, A. H., Iqbal, J., Anser, M. K. & Abbas, M. (2020). Usage of social media and student engagement and creativity: the role of knowledge sharing behavior and cyberbullying. *Computers y Education*, 159, 104002. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2020.104002>
- Rasool, A., Shah, F. A. & Islam, J. U. (2020). Customer engagement in the digital age: A review and research agenda. *Current Opinion in Psychology*, 36, 96-100. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2020.05.003>
- Ries, A. y Trout, J. (1995). *Posicionamiento: El concepto que ha revolucionado la comunicación publicitaria y la mercadotecnia*. McGraw-Hill.
- Rodrich, R. (2015) Prácticas de comunicación y marketing digital en las instituciones de educación superior. En G. Carbone, y D. Hoopla. (Eds.). *Comunicación e industria digital: 14.0 Encuentro Latinoamericano de Facultades de Comunicación Social*. (pp. 198 – 209) Fondo Editorial Universidad de Lima.
- Rodríguez, A. y Bakker, A. (2013). El *engagement* en el trabajo. En B. Moreno y E. Garrosa. (Eds.), *Salud laboral: Riesgos laborales psicosociales y bienestar laboral* (pp. 437-452). Pirámide.
- Rodríguez, T., Baños, M. y Rajas, M. (2015). Posibilidades de co-creación y comunicación de valores de marca en mundos virtuales. *Revista Prisma Social*, (14), 222-272. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=353744530008>
- Ros, I., Goikoetxea, J., Gairín, J. & Lekue, P. (2012). Student Engagement in the School: Interpersonal and Inter-Center Differences. *Revista de Psicodidáctica*, 17(2), 291-307. <https://doi.org/10.1387/Rev.Psicodidact.4557>
- Ros, R. (2017). Engagement, autoeficacia, optimismo y situación laboral en docentes de educación básica. *Revista Electrónica de Investigación y Docencia (REID)*, (17), 101-116. <https://doi.org/10.17561/reid.v0i17.2779>
- Salanova, M. y Llorens, S. (2009). Exposición a la Tecnología de la Información y la Comunicación y su Relación con el Engagement. *Ciencia y Trabajo*, 11(32), 55 - 62. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3013993>
- Salanova, M. y Schaufeli, W. (2004). El *engagement* de los empleados: un reto emergente para la Dirección de los Recursos Humanos. *Estudios Financieros*, (261), 109-138. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1046747>
- Salanova, M., Schaufeli, W., Llorens, S., Peiró, J. y Grau, R. (2000). Desde el burnout al engagement: ¿una nueva perspectiva? *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*, 16(2), 117-134. <https://journals.copmadrid.org/jwop/files/63236.pdf>
- Schaufeli, W., Salanova, M., González- Romá, V. & Bakker, A. (2002). The measurement of engagement and burnout: a two-sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Scherer, C. (2016). Civic Engagement in a Digital Age. *Canadian Parliamentary Review*, 39(3), 1-4. http://www.revparl.ca/39/3/39n3e_16_Scherer.pdf
- Smith, C., Ansett, S. & Erez, L. (2011). How Gap Inc. engaged with its stakeholders. *MIT Sloan Management Review*, 52(4), 69-76. <https://sloanreview.mit.edu/article/how-gap-inc-engaged-with-its-stakeholders/>
- Tarabini, A., Currán, M., Montes, A. y Parcerisa, L. (2015). La vinculación escolar como antídoto del abandono escolar prematuro: Explorando el papel del habitus institucional. *Profesorado*, 19(3) 196-

212.

<https://recyt.fecyt.es/index.php/profesorado/articulo/view/43642>

Torres, J., Duarte, J., Gómez, H., Marín, I. y Segarra, V. (2016). Usos de Internet y éxito académico en estudiantes universitarios. *Revista Comunicar*, 24(48), 61-70. <http://dx.doi.org/10.3916/C48-2016-06>

Tripiana, J. y Llorens, S. (2015). Fomentando empleados engaged: el rol del líder y de la autoeficacia. *Anales de psicología*, 31(2), 636-644. <https://dx.doi.org/10.6018/analesps.31.2.179561>

Trout, J. y Rivkin, S. (1996). *El Nuevo Posicionamiento: Lo más reciente sobre la estrategia de negocios #1 del mundo*. McGraw-Hill.

Verhoeven, P., Zeffass, A. & Tench, R. (2011). Strategic orientation of communication professionals in Europe. *International Journal of Strategic Communication*, 5(2), 95-117. <http://dx.doi.org/10.1080/1553118X.2011.561080>

Vila, N., Kuster, I. y Amorós, E. (2012). Posicionamiento virtual de instituciones públicas. *3 c TIC: cuadernos de desarrollo aplicados a las TIC*, 1(2), 1-23. <https://www.3ciencias.com/articulos/articulo/posicionamiento-virtual-de-instituciones-publicas/>

Villafañe, J. (2005). La gestión de los intangibles empresariales. *Comunicação e Sociedade*, 8, 101-113. [http://dx.doi.org/10.17231/comsoc.8\(2005\).1185](http://dx.doi.org/10.17231/comsoc.8(2005).1185)

Vivek, S., Beatty, S. & Morgan, R. (2012). Customer Engagement: Exploring Customer Relationships Beyond Purchase. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 20(2), 127-145. <http://dx.doi.org/10.2753/MTP1069-6679200201>

Wayne, R. (2012). Open Innovation and Stakeholder Engagement. *Journal of Technology Management y Innovation*, 7(3), 1-11. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-27242012000300001>