

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN

Facultad de Ciencias Jurídicas y Empresariales

Unidad de Segunda Especialidad Profesional

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y *ENGAGEMENT*
LABORAL DEL PERSONAL DE LA CORTE
SUPERIOR DE JUSTICIA DE
TACNA, AÑO 2019

TESIS

Presentada por:

Abg. Maria Isabel Caqui Cohaila
Abg. Julver Jesús Gonzales Cáceres

Para optar el Título de Segunda Especialidad Profesional en:

GESTIÓN PÚBLICA

TACNA - PERÚ

2020

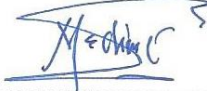
UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN


Facultad de Ciencias Jurídicas y Empresariales


Unidad de Segunda Especialidad Profesional

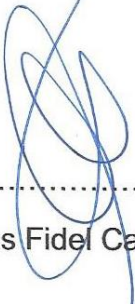
**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y *ENGAGEMENT* LABORAL DEL
PERSONAL DE LA CORTE SUPERIOR DE JUSTICIA DE
TACNA, AÑO 2019**

Tesis sustentada y aprobada el 30 de octubre de 2020; estando el jurado calificador integrado por:

PRESIDENTE : 
.....
Dr. Jesús Amadeo Olivera Cáceres

SECRETARIO : 
.....
Dr. Pedro Pablo Chambi Condori

MIEMBRO : 
.....
Dr. Luis Alberto Rocchetti Herrera

ASESOR : 
.....
Dr. Nicolás Fidel Calderón Urriola

DEDICATORIA

A mis padres por su fortaleza y ternura.

A mis hijos Fabricio y Stefanía

Por su comprensión y amor incondicional

A mis padres por su amor filial y ejemplo de vida.

A Nancy y Alvaro

Por ser el soporte y motivo de mis anhelos y esfuerzos.

Julver Jesús

CONTENIDO

DEDICATORIA	iii
ÍNDICE DE TABLAS	vii
ÍNDICE DE FIGURAS	xi
RESUMEN	xv
ABSTRACT	xvi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1. DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.....	3
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	5
1.2.1. Problema general.	5
1.2.2. Problemas específicos	5
1.3. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA	5
1.4. ALCANCES Y LIMITACIONES	6
1.5. OBJETIVOS	6
1.5.1. Objetivo general	6
1.5.2. Objetivos específicos	7
1.6. HIPÓTESIS	7
1.6.1. Hipótesis general	7
1.6.2. Hipótesis específicas.....	7
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	9
2.1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO	9
2.2. BASES TEÓRICAS	14
2.2.1. Gestión del talento humano.....	14
2.2.1.1. Filosofía de la gestión del talento humano	17
2.2.1.2. Condiciones internas de la gestión del talento humano	19
2.2.1.3. Condiciones externas de la gestión del talento humano	20

2.2.1.4. Procesos administrativos de la gestión del talento humano.....	21
2.2.2. <i>Engagement</i> laboral	23
2.2.2.1. Definición	23
2.2.2.2. Consecuencias del <i>engagement</i> en la productividad laboral	24
2.2.2.3. Dimensiones del <i>engagement</i>	26
2.2.2.4. Teorías que fundamentan el constructo <i>engagement</i>	27
2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS	31
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	33
3.1. TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	33
3.1.1. Tipo de investigación	33
3.1.2. Diseño de investigación	33
3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	34
3.2.1. Población	34
3.2.2. Muestra	35
3.3. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	37
3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE DATOS	39
3.4.1. Técnicas.....	39
3.4.2. Instrumentos	39
CAPÍTULO IV: RESULTADOS	44
4.1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO.....	44
4.2. ANÁLISIS ESTADÍSTICO	44
4.2.1. Análisis estadístico de la variable gestión del talento humano	45
4.2.2 Análisis estadístico de la variable <i>engagement</i> laboral.....	72
4.2.3. Prueba estadística	115
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN.....	127
CONCLUSIONES	133
RECOMENDACIONES.....	134

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	135
ANEXOS.....	145

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Población	35
Tabla 2. Muestra	36
Tabla 3. Baremo del cuestionario gestión del talento humano	41
Tabla 4. Baremo de UWES.....	42
Tabla 5. Personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, según percepción general de la gestión del talento humano,2019	45
Tabla 6. Personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, según oportunidad de ser transferido o promovido dependiendo de su desempeño,2019.....	48
Tabla 7. Personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, según acceso a una línea de carrera y con posibilidad de crecimiento profesional,2019	50
Tabla 8. Personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, según posibilidad de que un buen desempeño facilite su estabilidad laboral en la institución,2019.....	52
Tabla 9. Personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, según posibilidad de recibir capacitación según necesidades específicas de acuerdo a su área de trabajo,2019.....	54
Tabla 10. Personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, según posibilidad de que su preparación profesional, le reditúe beneficios en su carrera laboral,2019	56
Tabla 11. Personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, según posibilidad de recibir capacitación virtual,2019	58

Tabla 12. Personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, según percepción de recibir sueldos competitivos según el mercado,2019	60
Tabla 13. Personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, según posibilidad de recibir aumento de sueldo por cumplimiento de indicadores de desempeño,2019	62
Tabla 14. Personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, según posibilidad de recibir compensación económica o no, para incrementar la motivación laboral,2019.....	64
Tabla 15. Personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, según percepción que la institución en la que trabaja es reconocida como buen empleador, de buena imagen en la comunidad,2019.....	66
Tabla 16. Personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, según percepción de una comunicación eficaz, abierta como distintivo de un buen clima laboral,2019	68
Tabla 17. Personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, según si considera que la interacción entre el superior y los colaboradores, se basan en una relación de ayuda mutua, respeto y responsabilidad, 2019	70
Tabla 18. Personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, según nivel de engagement laboral,2019	72
Tabla 19. Personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, según nivel de vigor del engagement laboral,2019	74
Tabla 20. Personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, según ítem “En mi trabajo me siento lleno de energía “.....	76
Tabla 21. Personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, según ítem “Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo”	78

Tabla 22. Personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, según ítem “Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar “	80
Tabla 23. Personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, según ítem “Puedo continuar mi trabajo durante periodos largos de tiempo “	82
Tabla 24. Personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, según ítem “Soy muy persistente en mi trabajo”	84
Tabla 25. Personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, según ítem “Incluso cuando las cosas no van bien continúo trabajando”	86
Tabla 26. Personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, según su nivel de dedicación del engagement laboral,2019.....	88
Tabla 27. Personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, según ítem “Mi trabajo tiene sentido y propósito”	90
Tabla 28. Personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, según ítem “Mi trabajo me entusiasma “	92
Tabla 29. Personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, según ítem “Mi trabajo me inspira”.....	94
Tabla 30. Personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, según ítem “Me siento orgulloso de mi trabajo”	96
Tabla 31. Personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, según ítem “Puedo continuar mi trabajo durante largos periodos de tiempo”	98
Tabla 32. Personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, según nivel de absorción del engagement laboral,2019	100

Tabla 33. Personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, según ítem “Siento que el tiempo pasa muy rápido cuando estoy trabajando “	102
Tabla 34. Personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, según ítem “Cuando trabajo, olvido lo que ocurre a mi alrededor”	104
Tabla 35. Personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, según ítem “Soy feliz cuando estoy concentrado en mi trabajo”	106
Tabla 36. Personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, según ítem “Estoy inmerso en mi trabajo”	108
Tabla 37. Personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, según ítem “Me dejo llevar por mi trabajo”	110
Tabla 38. Personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, según ítem “Me resulta difícil desconectarme del trabajo”	112
Tabla 39. Prueba de normalidad KS	115
Tabla 40. Rho de Spearman	116
Tabla 41. Prueba de normalidad KS	118
Tabla 42. Rho de Spearman	119
Tabla 43. Prueba de normalidad KS	121
Tabla 44. Rho de Spearman	122
Tabla 45. Prueba de normalidad KS	124
Tabla 46. Rho de Spearman	125

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Teoría de Douglas Mc Gregor	18
Figura 2. Teoría de Likert.....	19
Figura 3. Condiciones internas de la gestión del talento humano.....	20
Figura 4. Condiciones externas de la gestión del talento humano.....	21
Figura 5. Procesos administrativos de la gestión del talento humano	22
Figura 6. Bidimensionalidad bienestar subjetivo en el trabajo	29
Figura 7. Engagement según factores, condicionantes y consecuencias	30
Figura 8. Personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, según percepción general de la gestión del talento humano,2019	46
Figura 9. Personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, según oportunidad de ser transferido o promovido dependiendo de su desempeño,2019	49
Figura 10. Personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, según acceso a una línea de carrera y con posibilidad de crecimiento profesional,2019	51
Figura 11. Personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, según posibilidad de que un buen desempeño facilite su estabilidad laboral en la institución,2019.....	53
Figura 12. Personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, según posibilidad de recibir capacitación según necesidades específicas de acuerdo a su área de trabajo,2019	55
Figura 13. Personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, según posibilidad de que su preparación profesional, le reditúe beneficios en su carrera laboral,2019	57

Figura 14. Personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, según posibilidad de recibir capacitación virtual, 2019	59
Figura 15. Personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, según percepción de recibir sueldos competitivos según el mercado, 2019	61
Figura 16. Personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, según posibilidad de recibir aumento de sueldo en función al cumplimiento de indicadores de desempeño, 2019	63
Figura 17. Personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, según posibilidad de recibir compensación de carácter económica o no, según el desempeño para incrementar la motivación laboral, 2019	65
Figura 18. Personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, según percepción que la institución en la que trabaja es reconocida como buen empleador, de buena imagen en la comunidad, 2019	67
Figura 19. Personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, según percepción de una comunicación eficaz, abierta como distintivo de un buen clima laboral, 2019	69
Figura 20. Personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, según si considera que la interacción entre el superior y los colaboradores, se basan en una relación de ayuda mutua, respeto y responsabilidad, 2019	71
Figura 21. Personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, según nivel de engagement laboral, 2019	73
Figura 22. Personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, según su nivel de vigor del engagement laboral, 2019	75

Figura 23. Personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, según ítem “En mi trabajo me siento lleno de energía “	77
Figura 24. Personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, según ítem “Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo”	79
Figura 25. Personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, según ítem “Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar”	81
Figura 26. Personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, según ítem “Puedo continuar mi trabajo durante periodos largos de tiempo”	83
Figura 27. Personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, según ítem “Soy muy persistente en mi trabajo”	85
Figura 28. Personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, según ítem “Incluso cuando las cosas no van bien continuo trabajando“	87
Figura 29. Personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, según su nivel de dedicación del engagement laboral,2019.....	89
Figura 30. Personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, según ítem “Mi trabajo tiene sentido y propósito”	91
Figura 31. Personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, según ítem “Mi trabajo me entusiasma“	93
Figura 32. Personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, según ítem “Mi trabajo me inspira“	95
Figura 33. Personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, según ítem “Me siento orgulloso de mi trabajo “	97
Figura 34. Personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, según “Puedo continuar mi trabajo durante largos periodos de tiempo”	99

Figura 35. Personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, según nivel de absorción del engagement laboral, 2019	101
Figura 36. Personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, según ítem “Siento que el tiempo pasa muy rápido cuando estoy trabajando	103
Figura 37. Personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, según ítem “Cuando trabajo, olvido lo que ocurre a mi alrededor” ..	105
Figura 38. Personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, según ítem “Soy feliz cuando estoy concentrado en mi trabajo”	107
Figura 39. Personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, según ítem “Estoy inmerso en mi trabajo “	109
Figura 40. Personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, según ítem “Me dejo llevar por mi trabajo “	111
Figura 41. Personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, según ítem “Me resulta difícil desconectarme del trabajo “	114
Figura 42. Gráfico de dispersión	116
Figura 43. Gráfico de dispersión	119
Figura 44. Gráfico de dispersión	122
Figura 45. Gráfico de dispersión	125

RESUMEN

El presente estudio se centró en determinar la relación entre la gestión del talento humano con el *engagement laboral*. Metodología: tipo de investigación no experimental, transversal y el diseño descriptivo correlacional. Muestra =160 personal nombrado y contratado de la Corte Superior de Justicia de Tacna. Se utilizaron dos instrumentos de recolección de datos: Cuestionario de retención de talento humano con 12 ítems cerrados y el *Utrecht Work Engagement Survey* que contiene 17 ítems cerrados. Resultados: la percepción general sobre la gestión del talento humano es que es poco adecuada (54,4%) y adecuada (42,9%); predominó un nivel medio de *engagement* laboral (44,4%); prevaleció el nivel medio en las tres dimensiones del *engagement*: dimensión vigor (46,3%), dimensión dedicación (53,1%), dimensión absorción (52,5%). Conclusión: la gestión del talento humano y el *engagement* laboral correlacionan significativamente ($Rho\ 0,635$; $p\ 0,001$).

Palabras clave: Gestión, talento humano, engagement, personal

ABSTRACT

The present study focused on determining the relationship between human talent management with work engagement. Methodology: type of non-experimental, cross-sectional research and correlational descriptive design. Sample = 160 personnel appointed and hired from the Superior Court of Justice of Tacna. Two data collection instruments were used: the Human Talent Retention Questionnaire with 12 closed items and the Utrecht Work Engagement Survey that contains 17 closed items. Results: the general perception of human talent management is that it is not adequate (54,4%) and adequate (42,9%); an average level of work engagement predominated (44,4%); The mean level prevailed in the three dimensions of engagement: vigor dimension (46,3%), dedication dimension (53,1%), absorption dimension (52,5%). Conclusion: human talent management and work engagement correlate significantly (Rho 0,635; p 0,001).

Keywords: Management, human talent, engagement, personal

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones están formadas por personas, las que pueden contribuir al éxito o enervar los resultados. En tal sentido, las organizaciones se esfuerzan por encontrar una respuesta sobre cómo persuadir a las personas para que se comprometan con la misión de la organización. Es importante no solo encontrar a las personas que pueden contribuir a hacer una organización, sino también hacer que adquieran las competencias requeridas y motivarlos a agregar valor continuamente para el éxito de la organización.

La función en la organización que se encarga de administrar a las personas se denomina gestión del talento humano o recursos humanos, la cual, tiene la tarea de emplear a las personas adecuadas, desarrollar sus competencias de acuerdo con las demandas de la organización, compensarlas, y retenerlas para cumplir con los objetivos de la organización, lo que requiere de un sistema integrado de gestión del talento.

El talento es una cualidad instintiva que poseen pocas personas, que tienen la capacidad de marcar una diferencia significativa en el desempeño actual y futuro de la institución, lo que equivale a las competencias de una persona que deben explorarse para sumar valor y ventaja competitiva a la organización (Mohammed,2015). Las organizaciones modernas han advertido que su éxito depende no sólo de atraer, sino de desarrollar y retener el talento adecuado, lo que les ofrece una mejor posibilidad de ser competitivas. Es necesario anticipar de manera proactiva y satisfacer las demandas de talento, para mejorar su compromiso o *engagement* laboral para obtener mejores resultados en términos de desempeño, productividad y logro de objetivos institucionales.

La presente investigación, intenta aproximarse a la explicación de la relación entre la gestión del talento humano y el *engagement* o compromiso del personal; y la discusión y recomendaciones sobre la gestión del talento en función de la retención de los empleados, el valor agregado y el éxito de la organización, ya que cuando las organizaciones pueden atraer, desarrollar y retener a los empleados talentosos, la institución tiene una mayor posibilidad de alcanzar el éxito.

El informe final, presenta una estructura temática. Para definir la estructura, se consideró la normativa oficial de la Escuela de Posgrado, considerándose los siguientes capítulos: Capítulo I, en el que se expone la situación del problema, desde un ángulo eminentemente narrativo en el ámbito de estudio, lo que deviene en la formulación interrogativa del problema. Asimismo, se justifica el estudio, se plantean objetivos, hipótesis y variables de estudio.

El Capítulo II, comprende el marco teórico que constituye el basamento de las hipótesis planteadas, y que a su vez se esquematiza en tres apartados: antecedentes empíricos, base teórica y la base conceptual. El capítulo III, incluye los aspectos metodológicos de tipo, diseño, población y muestra, instrumentos de recolección y los procedimientos estadísticos utilizados. En el Capítulo IV presentamos los resultados de la investigación, organizados por cada variable de estudio. Finalmente, en el Capítulo V, se presenta la discusión de resultados. Y a modo de colofón se presentan las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

Actualmente, todas las instituciones públicas tienen como función rectora, desplegar todos sus esfuerzos para que la gestión pública se desarrolle dentro del marco del respeto a la Constitución Política del Estado y la legalidad. En este sentido, la administración pública que proviene del latín *ministrare* (MINJUS, 2016) que significa servir o cuidar a la sociedad, con quien está en contacto directo para satisfacer sus necesidades, a través de un servicio de calidad. En este contexto, el recurso humano es un elemento clave dentro de una organización, del cual depende la calidad del servicio que se presta.

El entorno organizacional actual está exponiendo una serie de debilidades en las prácticas de gestión del talento de muchas organizaciones, así como la falta de una comprensión integral de las habilidades, capacidades, fuerzas de trabajo clave y los mejores talentos. La estrategia de talento es, de hecho, tan importante como cualquier otra parte de la estrategia general de una organización, independientemente de la misión institucional. (Khatri, Gupta, Gulati y Chauhan, 2010)

De otro lado, se ha observado que, dentro de la dinámica laboral de la Corte Superior de Justicia de Tacna, muchas veces el personal, manifiesta insatisfacción y actitudes poco positivas frente a las funciones o tareas que desempeña, emociones poco felices o placenteras frente al trabajo, lo que se

manifiesta en comportamientos que revelan aburrimiento, disgusto, depresión, incluso ansiedad o tensión, bajo estado de ánimo y escasa energía para el trabajo, baja persistencia para cumplir con los roles o funciones asignadas o frente a problemas o dificultades que se presentan cuando realizan sus tareas, es decir, la experiencia laboral, no lo motiva ni le resulta interesante o apasionante, por el contrario pareciera que le resta energía o *vigor*. También, en muchos casos, se observa que le es difícil establecer una conexión genuina con el trabajo que realiza, ya que le es fácil distraerse y no se presta plena atención al trabajo que realiza, le resulta difícil estar plenamente inmerso en la tarea, aunada a expresiones de que el tiempo transcurre lentamente, lo que revela que no le es difícil desconectarse, es decir, evidenciaría una baja absorción.

De igual modo, son frecuentes las muestras de poco entusiasmo con el trabajo, sensación de inspiración con lo que hace cada día, sensación de orgullo por la labor que desempeña, el compromiso y énfasis por superar sus propios retos, evidenciarían una baja *dedicación*, por cuanto no consideran su experiencia laboral valiosa y significativa. En contraste, también se observa personal motivado, vigoroso, concentrado en sus tareas, incluso manifiesta su orgullo y satisfacción por pertenecer a la institución, los que presumiblemente, obtienen mejores resultados en su desempeño. Estas emociones, expresiones y comportamientos, presumiblemente traducen una realidad laboral en la que personal o el colaborador presenta un bajo nivel de compromiso, situación que resulta preocupante para los gestores del talento humano, ya que es sabido que la clave del éxito organizacional va ligada con las estrategias y la filosofía de la organización y fundamentalmente por el trabajo de su personal, quienes pueden facilitar el logro de las metas y objetivos trazados. En este sentido, la razón que motiva el presente estudio, se basa en la problemática expuesta,

que da lugar a la presunción de que la gestión del talento humano en la Corte Superior de Justicia tiene implicancias en el nivel de *engagement*.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. Problema general.

¿La gestión del talento humano se relaciona con el *engagement* laboral del personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna en el año 2019?

1.2.2. Problemas específicos

- a) ¿Existe relación entre la gestión del talento humano y el vigor laboral del personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna en el año 2019?
- b) ¿Existe relación entre la gestión del talento humano y la dedicación laboral del personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna en el año 2019?
- c) ¿Existe relación entre la gestión del talento humano y la absorción laboral del personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna en el año 2019?

1.3. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

El estudio se justifica, desde el punto de vista teórico, ya que llena un vacío del conocimiento sobre el comportamiento del personal según los rasgos que distinguen a aquellas personas que se sienten más comprometidas con su trabajo en la Corte Superior de Justicia de Tacna, aunada a la gestión del talento humano, desde la perspectiva del personal.

Desde el punto de vista pragmático, los hallazgos permitirán aportar conocimiento para diseñar nuevas estrategias, desafiando las tradicionales, a fin de fortalecer o promover un mayor compromiso laboral en el personal y consolidar la cultura organizacional en la Corte Superior de Justicia de Tacna.

Desde el ángulo de la gestión pública, el problema es importante, ya que las tendencias en capital humano global según Deloitte (2016) indican que entre los diez desafíos del talento versus su nivel de preparación para abordar cada desafío, uno de ellos, fue la cultura y compromiso, la que fue calificada como la más importante, superando incluso al liderazgo. Lo que nos obliga como institución a investigar para obtener información científica que nos permita un entendimiento claro de la cultura de la organización, de tal forma, que el área de recursos humanos, pueda reexaminar sus programas y políticas, a fin de establecer acciones que incrementen el compromiso y empoderamiento de su personal.

1.4. ALCANCES Y LIMITACIONES

El alcance teórico del estudio, comprendió la revisión del estado del arte de las variables gestión del talento humano y el engagement laboral, así como la verificación estadística de la vinculación entre ambas.

1.5. OBJETIVOS

1.5.1. Objetivo general

Determinar si existe relación entre la gestión del talento humano con el engagement laboral del personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna en el año 2019.

1.5.2. Objetivos específicos

- a) Establecer si existe relación entre la gestión del talento humano y el vigor laboral del personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna en el año 2019.
- b) Identificar si existe relación entre la gestión del talento humano y la dedicación laboral del personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna en el año 2019.
- c) Precisar si existe relación entre la gestión del talento humano y la absorción laboral del personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna en el año 2019.

1.6. HIPÓTESIS

1.6.1. Hipótesis general

Existe una relación significativa entre la gestión del talento humano con el *engagement* laboral del personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna en 2019.

1.6.2. Hipótesis específicas

- a) Existe una relación entre la gestión del talento humano y el vigor laboral del personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna en el año 2019.
- b) Existe relación entre la gestión del talento humano y la dedicación laboral del personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna en el año 2019.

c) Existe relación entre la gestión del talento humano y la absorción laboral del personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna en el año 2019.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

Nivel internacional

Friday (2019) investigó sobre *Talent Management and Workers' Commitment to Oil & Gas Firms in Nigeria (Gestión del talento y compromiso de los trabajadores las empresas de petróleo y gas en Nigeria)*. Se encuestó a una población de 125 gerentes y supervisores de AT de diez empresas de petróleo y gas en el estado de Rivers, mientras que se determinó una muestra de 95 de la población utilizando la tabla de determinación de tamaño de muestra de Krejcie y Morgan. La fiabilidad del instrumento se determinó utilizando Cronbach Alpha. Se empleó validez aparente y de contenido. Conclusión: La gestión del talento tiene una relación positiva significativa con el compromiso de los trabajadores. Concluyó que la gestión del talento medida en términos de atracción de talento, desarrollo y retención de talento promueve el compromiso de los trabajadores en las empresas de petróleo y gas en Nigeria.

Bakker, Demerouti y Xanthopoulou (2011) estudiaron *¿Cómo los empleados mantienen su engagement en el trabajo?* en Rotterdam y Holanda. Resultados derivados de una revisión sistemática: son importantes los recursos personales y laborales en la formación de los colaboradores comprometidos, sin embargo, actualmente, se requiere de personal *engaged*, los que mantienen un compromiso por iniciativa personal, los que presentarían una mayor probabilidad de trabajar en ambientes que estimulan la autonomía e

incluso se consideran autoeficaces, y muestran un perfil que se caracteriza por ser más desafiantes en sentido positivo, buscan o crean más recursos, son más proactivos y con altos niveles de desempeño. Concluyen que el personal que posee *engagement* presenta una mayor probabilidad de desarrollar sentimientos de autoeficacia, asimismo, que los factores personales y situaciones son importantes como elementos predictores del *engagement*. De igual modo, que el *engagement* favorecería un mejor desempeño en el trabajo y con mayor frecuencia exhiben comportamientos que revelan un mayor compromiso con su centro laboral.

Salcedo (2013) investigó *El papel del engagement en la dirección de una PYME en Argentina*. Muestra = 13. Instrumento = entrevista y cuestionario UWES. Resultados: El valor medio de la dimensión vigor fue de 38,92, lo cual lo posiciona en el nivel alto, mientras que en la dimensión dedicación y absorción el promedio fue de 32,54 y 32,23 respectivamente, lo que se ubica en el nivel regular. Conclusión: nivel de *engagement* medio, lo que indicaría que la creatividad, optimismo y satisfacción con su trabajo no es óptimo y por ende no contribuye con un clima laboral positivo. Los niveles de *engagement* generan una falta de compromiso por parte del personal hacia su lugar de trabajo, lo que a su vez redundaría en la calidad del servicio y en el funcionamiento.

Koolen (2014), realizó el estudio *Does power distance matter? Investigating the relation between Talent Philosophies, Organizational Talent Management Approaches and Workforce Differentiation*. Muestra: 303 gerentes de 44 países. Entre los principales resultados, se halló evidencia de que cuanto mayor es el grado de creencia del gerente sobre la rareza del talento, mayor es la diferenciación de la fuerza laboral. Además, los resultados de este estudio

indican que el enfoque exclusivo de gestión del talento de una organización media la relación entre la creencia de un gerente de que el talento es raro y la diferenciación de la fuerza laboral. No se encontró ningún efecto significativo de la distancia de poder sobre la relación entre la creencia de un gerente de rareza de talento y un enfoque exclusivo de gestión de talento de la organización. Conclusión: Las hipótesis finales se centraron en la diferenciación de la fuerza laboral. En general, los hallazgos respaldaron las relaciones hipotéticas entre la creencia de los gerentes de que el talento es raro, el enfoque exclusivo de gestión del talento de la organización y la diferenciación de la fuerza laboral. Esta investigación demostró que cuanto más raro es el talento de un gerente, mayor es la diferenciación de la fuerza laboral.

Cantera (2015) sustentó la tesis *Satisfacción con el coaching y engagement en el trabajo: el papel de los recursos personales*. [Tesis doctoral] Universidad Complutense de Madrid. Muestra=184. Instrumento de recolección Engagement (UWES). Resultados: la satisfacción tiene un efecto en el *engagement*, no así la autoeficacia. Igualmente, la satisfacción en el trabajo influye en la dimensión vigor del *engagement* ($p < 0,01$); sin embargo, el coaching y la satisfacción influyen en las dimensiones del engagement absorción y dedicación ($p < 0,01$). Conclusiones: se da una relación positiva entre el *engagement* y el *coaching*, siendo éste un predictor dimensional y unitario, ya que la variable coaching presenta una correlación con el total de la escala y con cada una de las dimensiones del vigor, dedicación y absorción. Sin embargo, resulta interesante subrayar que los recursos propios del ser humano, como su autopercepción de eficacia y el *engagement* también se encontraron relacionados ($p < 0,05$).

Borrego (2016) estudió El *engagement* en el trabajo: antecedentes y resultados organizacionales. (Tesis Doctoral) Universidad de Huelva de España. Muestra: 346 participantes universitarios. Se aplicó la escala CWEQ-II. Principales resultados: el conflicto de rol y la ambigüedad predijeron significativa y negativamente el *engagement* ($p < 0,01$). Igualmente, los empleados que experimentan emociones positivas y *engagement* laboral, tienden a expresar un mayor nivel de satisfacción y bienestar en el trabajo. Conclusión: el *engagement* influye en la satisfacción del trabajador, más no tiene implicancias entre las demandas laborales y el estrés.

Nivel nacional

Del Castillo (2017) investigó sobre *La gestión del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Chaclacayo -2016*. La muestra estuvo constituida por 81 unidades de análisis. En lo que se refiere a los resultados sobre la gestión del talento, la mayoría con un 86,6% de los encuestados la valoran como muy favorable, una minoría 13,4% opina que simplemente es favorable. El desempeño laboral también se le posiciona preferentemente en la categoría alta (79,3%) y una menor proporción la califica en el nivel medio (15,8%). Conclusión: el talento humano tiene una ligazón con el desempeño laboral del personal de la municipalidad ($p < 0,05$).

Asencios (2017) indagó sobre la *Gestión del talento humano y el desempeño laboral en el Hospital Nacional Hipólito Unanue. Lima, 2016*. La muestra estuvo conformada por 100 unidades de análisis. Resultados: el 67% considera que la gestión del talento humano en su organización es regular, un 16% la califica en un nivel bajo y un 17% considera que es alta u óptima. En

cuanto a la admisión de personal el 40% manifiesta que su percepción es que es regular, sobre las capacidades el 60% la califica de regular, sobre las compensaciones un poco más de la mitad también dice que es regular. La evaluación de metas mayormente también fue regular con un 55%. Conclusión: encontraron una relación significativa entre ambas variables.

Casma (2015), sustentó la tesis de maestría *Relación de la gestión del talento humano por competencias en el desempeño laboral de la Empresa Ferro Sistemas, Surco-Lima, año 2015*. La muestra comprendió a 84 unidades de análisis. Entre los principales hallazgos, se tiene que más de la mitad de los encuestados consideran que la gestión del talento humano en cuanto al reclutamiento es de nivel medio (52,4%); en lo relativo a la selección del personal también más de la mitad (56%) opina que es de rango medio, sin embargo, la percepción es más desfavorable cuando se conoce la percepción respecto a los procedimientos de gestión del talento humano en cuanto a la incorporación del personal, ya que la mayoría (58,3%) considera que es bajo, y la valoración de la gestión del talento humano en cuanto a la promoción de la capacitación del personal y la retención del talento humano en la organización, también mayoritariamente dicen que es media (61,9% y 66.7%) respectivamente. Conclusión: encontraron una correlación moderada entre gestión del talento humano y el desempeño del personal ($p < 0,05$).

Rojas y Vílchez (2018), investigaron sobre la *Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal del Puesto de Salud Sagrado Corazón de Jesús-Lima, enero 2018*. Muestra= 50 trabajadores (30 personal asistencial y 20 personal administrativo). Principales resultados: en lo que respecta al grado de acuerdo con la gestión del talento humano en la institución, el 50% del personal se mostró de acuerdo y un 44% totalmente de

acuerdo; igualmente, la mayoría consideró estar totalmente de acuerdo con el nivel de desempeño laboral en la institución. Asimismo, también la mayoría con un 60% está de acuerdo con la gestión del talento humano en cuanto a la forma de selección del personal y un 26% está totalmente de acuerdo. En cuanto a la capacitación del personal, el 48% está de acuerdo y un 42% totalmente de acuerdo, lo cual resulta positivo. Conclusión: los resultados revelan que, entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral, existe una vinculación, que explicaría los resultados obtenidos en la institución ($p < 0,05$).

2.2. BASES TEÓRICAS.

2.2.1. Gestión del talento humano

La gestión del talento, a menudo denominada gestión del capital humano, es el proceso de reclutamiento, gestión, evaluación, desarrollo y mantenimiento de los recursos humanos más importantes de una organización. Está bastante claro que las personas son el activo más importante del negocio y, en este sentido, las organizaciones están buscando formas de construir plataformas de toma de decisiones basadas en datos.

El concepto de gestión del talento ha atraído un debate sustancial sobre la falta de una definición coherente y límites conceptuales (Collings y Mellahi, 2009). Lewis y Heckman (2006) identificaron tres corrientes de pensamiento sobre la gestión del talento: la primera secuencia incluye aquellos estudios que simplemente reemplazan el término gestión de recursos humanos con gestión de talento, y no contribuyen nada o poco al dominio. La segunda tendencia conceptual, se basa en la literatura de planificación de la sucesión y destaca el concepto de desarrollo del grupo de talentos basado en los objetivos de la

organización. La tercera corriente se centra en la gestión de personas talentosas al llenar todos los roles en la organización con personal de alto desempeño. Asimismo, Collings y Mellahi (2009) han propuesto una cuarta secuencia que enfatiza la identificación de puestos clave, que pueden ser el punto de partida del proceso de gestión del talento.

Según Collings y Mellahi (2009), la gestión del talento comprende actividades y procesos que implican la identificación sistemática de puestos claves que contribuyen de manera diferencial a la ventaja competitiva sostenible de la organización, el desarrollo de un grupo de talentos de alto potencial y titulares de alto rendimiento para cumplir estos roles y el desarrollo de una plana de recursos humanos diferenciada para facilitar el llenado de estos puestos con los titulares competentes y para asegurar su compromiso continuo con la organización.

El constructo gestión implica dos niveles, uno lineal o tradicional que equivale al término de administración, según el cual alude a un conjunto de diligencias que se realizan para desplegar un proceso u obtener un producto determinado; un segundo nivel que se asume como dirección o conducción de actividades, a fin de generar procesos de cambio. (Mora, 2007)

La gestión del talento humano, constituye un conjunto de estrategias y sistemas para aumentar la productividad mediante el desarrollo de procesos mejorados para atraer, desarrollar, retener al personal con habilidades y aptitudes requeridas para satisfacer las necesidades actuales y futuras de la organización. En este sentido, la gestión del talento garantiza a las organizaciones que las personas adecuadas con habilidades adecuadas se encuentren en el lugar correcto para acceder a la estrategia comercial. De hecho, la gestión del talento incluye un conjunto completo de procesos para

reconocer y gestionar a las personas para una estrategia comercial exitosa que la organización utilizó. (Ballesteros, 2010)

De otro lado, Armas, Llanos y Traverso (2017) afirman que la gestión del talento humano es un arte que debe ser debidamente implementado en las organizaciones para lograr los resultados deseados. Al respecto, Chiavenato (1999) precisa que la administración de los recursos humanos, se asienta en el cumplimiento de las prácticas y las políticas necesarias para administrar el trabajo del personal o de los colaboradores, empero, para lograr tal administración, bajo el esquema de una concepción más holística –gestión del talento humano-, es fundamental considerar varias aristas, como la selección del personal, la capacitación y desarrollo, la evaluación del desempeño, la seguridad laboral, la calidad de vida laboral, procesos de control, entre otros.

Actualmente, la gestión del talento (TM) se puede describir como las actividades y procesos que involucran la atracción, identificación, desarrollo, compromiso, retención y despliegue sistemáticos de aquellos talentos que son de particular valor para una organización para crear un éxito estratégico sostenible. (Scullion, Collings, & Caligiuri, 2010)

Los talentos son vistos como recursos estratégicos únicos, centrales para lograr una ventaja competitiva sostenida (Dries, 2013), y las organizaciones usan gestión del talento para capturar, aprovechar y proteger estos recursos (Sparrow y Makram, 2015). Huselid y cols. (2005), afirman que, en suma, en este punto, es donde la gestión del talento difiere de otros enfoques de recursos humanos. La gestión del talento se preocupa por identificar los aspectos centrales relativos a las habilidades, capacidades o destrezas, que tienen la posibilidad de tener efectos diferenciales en la ventaja competitiva.

Además, es importante, acotar que la gestión del talento humano no puede concebirse como un fenómeno independiente, ya que está diseñado e implementado dentro de una institución u organización, que, a su vez, forma parte de un contexto operativo social más amplio. Esta declaración está en línea con los modelos de recursos humanos basados en el contexto. (Gallardo, Thunnissen, Scullion, 2019)

2.2.1.1. Filosofía de la gestión del talento humano

Vallejo (2016), precisa que las acciones de los colaboradores o personal, generalmente están basadas en suposiciones básicas, como:

- Si puede tener confianza en la organización.
- Si les agrada o desagrada el trabajo.
- Si pueden ser creativos y dar sugerencias a la organización.
- Porque actúan como lo hacen.

En tal sentido, comprender la filosofía propia de la gestión del talento humano en beneficio del personal, la capacitación o preparación que se les ofrezca, las prestaciones que se les otorgue, el clima organizacional, todo en general, refleja la filosofía básica de gestionar el talento humano.

En esta dirección, los modelos teóricos de Douglas Mc Gregor, nos permiten generar una base para explicar la gestión del talento humano:

Teoría X

- El hombre promedio tiene un rechazo inherente hacia el trabajo y lo evitará si le es posible.
- La mayoría de los seres humanos deben ser obligados, controlados, dirigidos e incluso amenazados con castigos a fin de lograr que realicen un esfuerzo adecuado.
- El ser humano promedio prefiere ser dirigido y desea eludir responsabilidades

Teoría Y

- El ser humano promedio no rechaza el trabajo.
- El control externo y la amenaza de castigos, no son los únicos medios para lograr que se realice un esfuerzo hacia los objetivos organizacionales.
- El personal estará más motivado al satisfacer sus necesidades de logro, estima y autorrealización.
- El ser humano promedio aprende en condiciones apropiadas a aceptar y buscar responsabilidades en su trabajo.
- Tiene la capacidad de imaginación, creatividad e ingenio para solucionar los problemas en la organización.
- Tiene iniciativa.

Figura 1. Teoría de Douglas Mc Gregor

Fuente: Vallejo (2016)

De otro lado, Likert (Vallejo, 2016) afirma que las suposiciones son de dos tipos: Sistema I y Sistema IV, ésta última está basada en las suposiciones de la Teoría Y, siendo ambos enfoques congruentes con las premisas de que es necesario motivar al personal y generar un ambiente adecuado para la formación de una filosofía propia para la gestión del talento humano. Las proposiciones básicas que sustentan el modelo de Likert son las siguientes:

Sistema I

- La gerencia es considerada como desconfiada hacia los subordinados
- Las decisiones y la fijación de metas de la organización se despliegan en la cúpula.
- Los subordinados se ven forzados a trabajar con temor, castigos o amenazas.
- El control está muy concentrado en la alta dirección.

Sistema IV

- La gerencia tiene absoluta confianza en los subordinados.
- La toma de decisiones está generalmente descentralizada.
- Los trabajadores se sienten motivados por su participación e influencia en la toma de decisiones.
- Hay interacción entre superiores y subordinados.
- La responsabilidad para el control está bastante difundida en los niveles bajos y sus participación es importante.

Figura 2. Teoría de Likert

Fuente: Vallejo (2016)

2.2.1.2. Condiciones internas de la gestión del talento humano

Un factor determinante para la gestión del talento humano, es la alta conciencia de los ejecutivos, gerentes o administradores, en relación a la posibilidad de construir una ventaja competitiva basada en la gestión del capital humano que posee. Es importante, también comprometer el manejo de programas de desarrollo del talento humano, al igual que la motivación, selección y delegación de deberes o funciones ajustados al perfil del personal. Es importante, entonces, las habilidades por parte de los gestores para guiar a un individuo con talento, no solo como mentor, sino mostrando soluciones, lo que significa, que actualmente, los gestores o el staff que lidera el área de los recursos humanos posea competencias para identificar trabajadores prominentes. Según otros expertos, también es relevante la cultura corporativa

que promueve el aprendizaje, la comunicación como elemento esencial para la efectividad del talento humano. (Wilska (2014) (Figura 3)



Figura 3. Condiciones internas de la gestión del talento humano

Fuente: Wilska (2014)

2.2.1.3. Condiciones externas de la gestión del talento humano

La gestión eficaz del talento humano, no solo está influenciada por las condiciones internas de la organización, sino también por condiciones externas del microambiente, como la comunidad local, la competencia del mercado, que condiciona el imperativo de innovar, por lo tanto, a la par se necesita de

talentos, que sin duda, son los menos en el mercado laboral, los clientes y factores del macro ambiente, es decir, condiciones legales (en cuanto términos propicios de la gestión del talento con respaldo del gobierno), económicas (globalización) y culturales (reconocimiento social y respeto por los talentos). (Wilska,2014) (Figura 4)

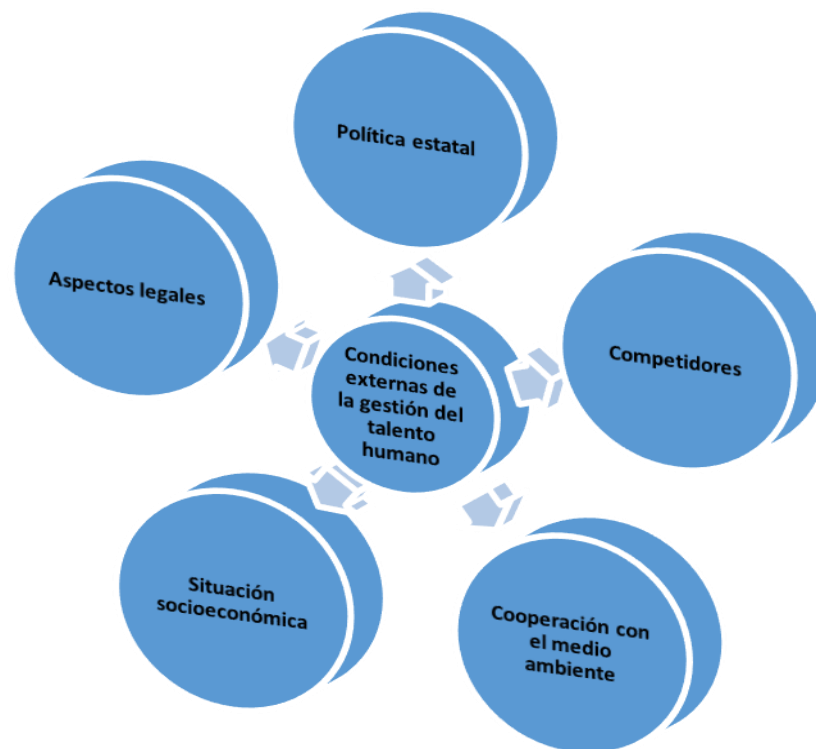


Figura 4. Condiciones externas de la gestión del talento humano

Fuente: Wilska (2014)

2.2.1.4. Procesos administrativos de la gestión del talento humano

Comprende tres aristas: proceso, división responsable, así como las actividades y profesional que labora, las que están vinculadas estrechamente:

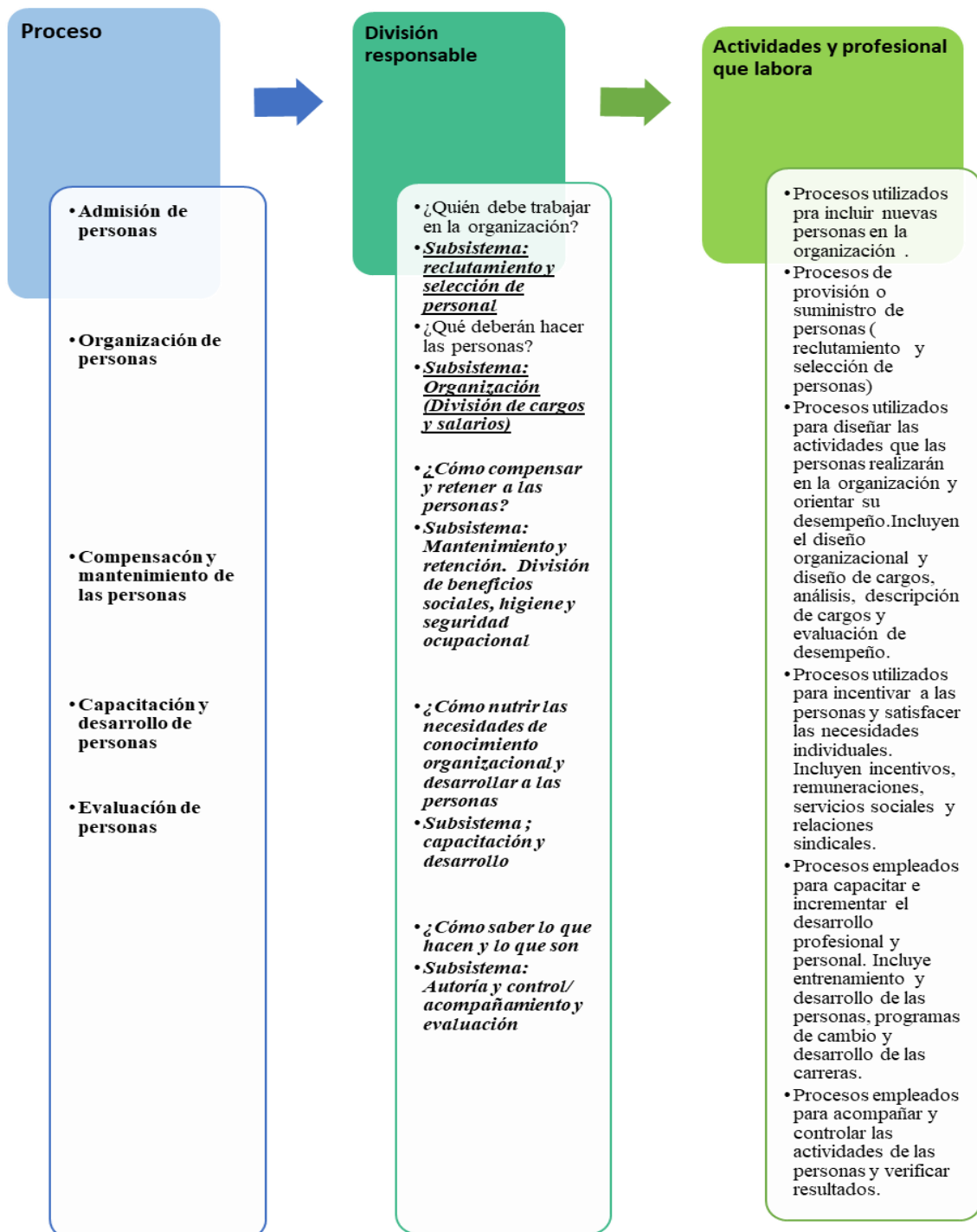


Figura 5. Procesos administrativos de la gestión del talento humano

Fuente: Chiavenato (1998)

2.2.2. *Engagement* laboral

2.2.2.1. Definición

Al *engagement*, se le conceptualiza como un estado motivacional, afectivo, positivo y subjetivo, que cae dentro de la psiquis humana (Salanova y Schaufeli, 2009). Federman (2009) declaró que el compromiso de los empleados es el nivel al que las personas se comprometen con la organización y su influencia en el desempeño organizacional a lo largo del rol que desempeñan.

En este sentido, Salanova y Llorens (2009) acotan que el término *engagement* no es sinónimo de otros conceptos, aunque en la lengua inglesa presenta homónimos como la implicación en el trabajo, la dedicación laboral, el enganche, o la adición al trabajo. Borrego (2016) enfatiza que el concepto o denominación *engagement* tienen una similitud con los conceptos anteriores, sin embargo, aquel surgió y se desarrolló como un concepto independiente. Mientras tanto, Imperatori (2017), ve el *engagement* como un concepto muy interesante, positivo, no una relación negativa entre pasión, compromiso, participación, energía, dedicación y placer.

En 2002, Schaufeli, Salanova, Gonzáles y Bakker definen el *engagement* como un estado mental positivo, vinculado con el trabajo y caracterizado por tres dimensiones (a) Vigor, ya que la persona exhibe o evidencia energía y una fortaleza mental durante su jornada laboral (b) dedicación, referida a la actitud (cognitiva, actitudinal y conativa) comprometida e implicada con lo que hace y (c) absorción en cuanto muestra una atracción o magnetismo y concentración respecto de lo que hace. Según

Schaufeli y Bakker (2010) el *engagement* es una condición, un estado afectivo-cognitivo positivo y persistente.

La participación de los empleados se trata de cómo un empleado está comprometido emocional e intelectualmente con un grupo organizacional. Un empleado comprometido siempre es totalmente participativo y entusiasta con las responsabilidades laborales asignadas (Falcone, 2006). Cuando las personas con talento se sienten importantes, sus contribuciones marcarán la diferencia en las metas y objetivos de la organización. Les permite sentirse reconocidos, apreciados y valorados, motivados y alineados con las metas y objetivos de la organización. (Davies y Davies, 2010)

La encuesta de la Sociedad de Gestión de Recursos Humanos (2012) revela que la gestión del talento permite a todos los niveles de empleados enfocados en generar ingresos que resultarán en la participación de los empleados, la mejora del rendimiento, la satisfacción del usuario o del cliente y la reducción de la rotación y el absentismo, todo esto tendrá un impacto en los resultados de la organización.

2.2.2.2. Consecuencias del *engagement* en la productividad laboral

Se sabe que diferentes tipos de liderazgo favorecían el desarrollo de ciertas habilidades, estados emocionales y actitudinales del personal positivos, lo que favorecería el nivel de *engagement*, lo cual repercutiría en un mayor rendimiento y desempeño laboral.

Según Maslach *et al.* (Citado por Imperatori, 2017), en el momento en que los empleados estén comprometidos, harán su trabajo en un estado mental con energía, participación, eficacia, atención y absorción. Sin embargo,

este concepto a menudo se asocia con otras actitudes y comportamientos laborales como la satisfacción laboral, el compromiso, los roles voluntarios desempeñados y la participación. Tomlinson (2010), declaró que el compromiso de los empleados es una condición de conexión emocional con los empleados para que sean apasionados y alertas. También se considera que el compromiso de los empleados consta de tres partes, que son: fe (mental), sentimiento de despertar la marca (emoción) y, lo más importante, es el comportamiento que exhibe.

Schaufeli *et al.* (2002) declararon que el compromiso es un sentimiento positivo en la mentalidad de las personas o en las organizaciones, en relación con el trabajo realizado que se caracteriza por el vigor, la dedicación y la absorción. El vigor es una característica de alta energía y resistencia mental cuando se trabaja. La dedicación pone más énfasis en el poder involucrado en un trabajo y un sentido de experiencia que es muy importante, entusiasta, inspirador, orgulloso y desafiante. La absorción es una característica de estar altamente concentrado y feliz. Mientras que Albrecht, Bakker, Gruman y Macey (2015), declararon que el compromiso es una condición positiva en relación con lo psicológico (que se refleja en términos que son entusiastas, enérgicos, apasionados y vigorosos) y que el compromiso también es una motivación reflejada en una genuina disposición a concentrarse en los esfuerzos, para lograr los objetivos de la organización.

Por lo tanto, el concepto de compromiso contiene dos aspectos relevantes, es decir, un aspecto positivo y enérgico en el trabajo relacionado con la motivación, y una disposición genuina para contribuir en el desempeño de su papel para el éxito de la organización. En general, Albrecht *et al* (2015), definieron el compromiso de los empleados como un estado psicológico

positivo relacionado con el trabajo, caracterizado por una genuina disposición a contribuir al éxito organizacional.

En este discurso, Schaufeli (2010) afirma que el *engagement* también tiene un impacto en el ámbito de salud y social del trabajador, lo que promovería con un mejor nivel de calidad de vida fuera del contexto laboral.

De las diversas definiciones mencionadas, lo que se entiende por participación de los empleados en este estudio es una condición positiva, que incluye aspectos cognitivos, emocionales y físicos con respecto a la participación de los empleados en el desempeño de los roles en la empresa que se caracterizan por el vigor, la dedicación y la absorción.

2.2.2.3. Dimensiones del *engagement*

– Vigor

Se caracteriza por el deseo de dedicar esfuerzo en el trabajo que se realiza, incluso cuando de por medio se presentan obstáculos o dificultades (Schaufeli, Salanova, Gonzáles y Bakker, 2002).

Alude a la dimensión conductual – energética del *engagement*, ya que evidencia el nivel de energía que el personal muestra mientras trabaja, unido a la persistencia y esfuerzo genuino en la tarea, lo que lo lleva a esforzarse y no fatigarse fácilmente aun cuando se presentase algún problema. (Borrego, 2016)

– Dedicación

Evidencia una elevada implicación laboral, aunado a la manifestación de un sentimiento de significación, vehemencia, orgullo, inspiración y reto por el trabajo. (Shaufeli, Salanova, Gonzáles y Bakker,2002)

Comprende el componente emocional del *engagement*, y tiene que ver con la inspiración, el entusiasmo y el orgullo que el trabajador siente en relación con su trabajo, lo que significa que también incluye la identificación con el mismo. (Borrego, 2016)

– Absorción

Shaufeli et al (2002), afirman que la absorción se produce cuando el trabajador está muy concentrado en su trabajo, lo que implica que el tiempo vuela y, además, se presenta una dosis de disfrute y concentración, lo que hace difícil desligarse de la tarea que realiza.

Borrego (2016), en el mismo sentido, indica que la absorción alude a la dimensión cognitiva del *engagement*, y está vinculado con la situación de concentración y felicidad con que el personal realiza su trabajo, de tal forma, que le cuesta abandonarlo y el tiempo pasa sin sentirlo.

En consecuencia, se trata de una experiencia temporal estable en el tiempo, es un estado similar al *flow* cuya característica no solo es la concentración del esfuerzo y focalización, sino el disfrute intrínseco de la actividad. (Borrego, 2016)

2.2.2.4. Teorías que fundamentan el constructo *engagement*

– **Modelo bidimensional**

Postula el bienestar subjetivo en el trabajo. Se afirma que un estado emocional tiene polos en diferentes extremos: de baja o *low activation* y de alta o *high activation*.

Asimismo, postula dos dimensiones, de un lado la sensación de agrado y en el otro extremo el desagrado, los que al combinarse determinarían resultados que se traducen en el síndrome de burnout, satisfacción en el trabajo, adicción al trabajo y el denominado *work engagement*. (Figura 1)

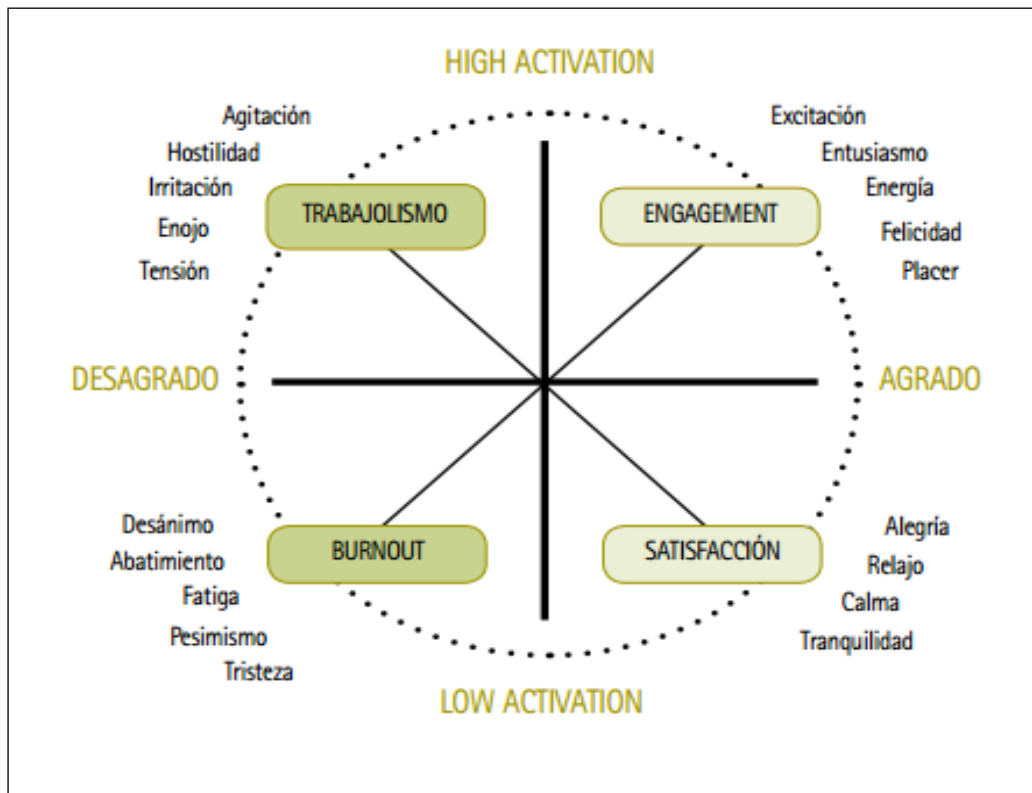


Figura 6. Bidimensionalidad bienestar subjetivo en el trabajo

Fuente: Bakker, Demerouti y Xanthopoulou (2011, p.136)

De otro lado, Bakker (2009) propone el modelo teórico para fundamentar el constructo *engagement*, basado en las demandas laborales, como las demandas emocionales, mentales, motoras o físicas, etc., los que se comportarían como elementos condicionantes del *engagement* (*vigor, dedicación y absorción*).

Entre tanto, los elementos vinculados con el *engagement*, serían los recursos laborales, relacionados con la autonomía para realizar sus funciones laborales aún mejor, el *feedback* de los superiores, pares o del propio trabajador, las oportunidades de capacitación, de mejora de su desarrollo personal, etcétera. De otro lado, están los recursos personales, propios de la

persona, a saber, la autoestima, la motivación, la resiliencia, sentimientos de valía y de optimismo, etcétera. Así también, las consecuencias del *engagement* en lo que atañe al desempeño laboral, productividad en el trabajo, esfuerzo, dedicación, entre otras (Figura 7).

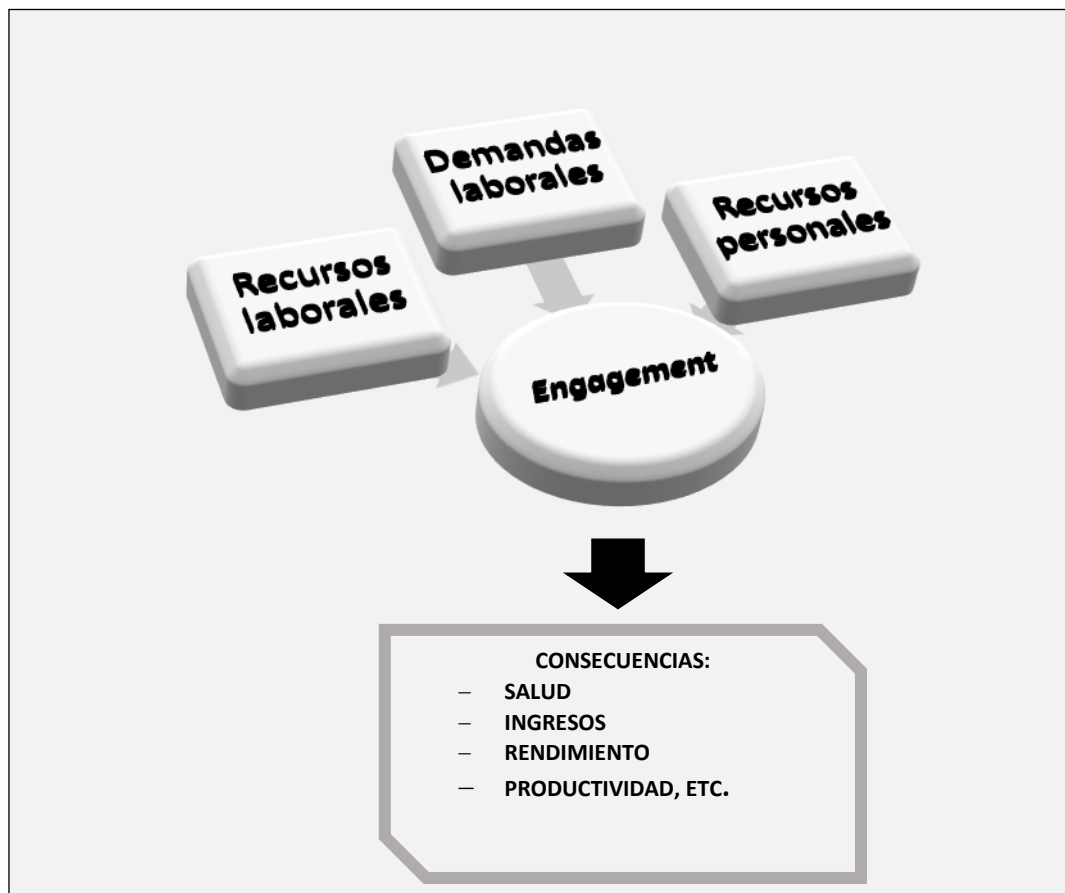


Figura 7. Engagement según factores, condicionantes y consecuencias

Fuente: Adaptado de Bakker (2009)

En el presente estudio, se tomó como referente teórico el planteamiento de las demandas laborales de Bakker (2009).

2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

Engagement

Constructo motivacional que comprende elementos de activación, esfuerzo, persistencia, resiliencia y energía, con propósitos de logro. (Salanova, Martínez y Llorens,2005)

Vigor

Factor energético del que dispone el personal que se encuentra comprometido e identificado con su tarea o labor. Se evidencia en cuanto es perseverante y persistente con el trabajo. (Schaufeli y Bakker,2004)

Dedicación

Elevado significado que tiene el trabajo para cada persona, y que se evidencia en vivir con pasión su propio trabajo, lo que traduce en entusiasmo, orgullo e inspiración y retos. (Schaufeli y Bakker,2004)

Absorción

Nivel de esmero y concentración que muestra el personal cuando realiza su trabajo, lo que se manifiesta por que el tiempo pasa sin sentirlo, ya que se deja llevar por lo que hace. (Schaufeli y Bakker,2004)

Seguridad laboral

Comprende la seguridad en cuanto posibilidad de hacer carrera, ser promovido y estabilidad laboral.

Capacitación y desarrollo profesional

Actividad que enseña al personal la forma de desempeñar su puesto actual. (Werther y Davis, 2008)

Remuneración

Precio pagado por la realización de un trabajo.

Prestigio institucional

Nombre o reputación de alguien o algo, en este caso, de la organización.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.1. Tipo de investigación

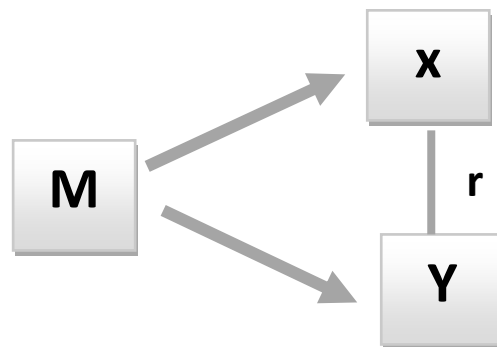
Se trató de un diseño no experimental debido a que no manipula deliberadamente las variables independientes y los fenómenos se miden u observan en su ambiente natural.

También es un estudio de corte transversal, ya que la información se recolectará en un tiempo único. Bunge (Citado por Tam, Vera y Olivero, 2008), “distingue entre ciencia básica y ciencia aplicada” (p.145), por lo que se tipifica el presente estudio como una investigación de tipo aplicada, por su valor pragmático.

3.1.2. Diseño de investigación

El diseño de la investigación es descriptivo correlacional, porque se analiza y describe la relación entre dos variables en un momento determinado. (Hernández y otros, 2014)

El esquema del diseño es:



Donde:

M = personal

X= Variable independiente

Y= Variable dependiente

r= relación (Estadístico de correlación)

3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.2.1. Población

La población estuvo conformada por el personal nombrado y contratado de la Corte Superior de Justicia de Tacna en el 2019.

Tabla 1

Población

Personal por módulos	N	%
Módulo laboral	37	9,07
Módulo Penal	94	23,04
Módulo Civil	57	13,97
Módulo de Familia	33	8,09
Módulo de Paz Letrado	21	5,15
Personal Administrativo	166	40,69
Total	408	100,00

Fuente: Corte Superior de Justicia Tacna-2019

3.2.2. Muestra

- **Tamaño de la muestra:**

Se utilizó la ecuación para proporciones:

$$n = \frac{z^2 NPQ}{\varepsilon^2 N + z^2 PQ}$$

Dónde:

n: Tamaño de muestra

Z: α de 95%

N: 408

P: (probabilidad de éxito) 80%

Q: (probabilidad de fracaso) (P-1)

E: 5 %

n = 154 +6 (proporción esperada de pérdida)

n = 160

– **Tipo de muestreo**

Aleatorio, probabilístico según estrato.

Valor de afijación proporcional 0,376470588

Tabla 2

Muestra

Personal por módulos	Población	Muestra
Módulo laboral	37	15
Módulo Penal	94	37
Módulo Civil	57	22
Módulo de Familia	33	13
Módulo de Paz Letrado	21	8
Personal Administrativo	166	65
Total	408	160

Fuente: Corte Superior de Justicia Tacna-2019

Criterios de Inclusión

- Personal nombrado y contratado en 2019
- Hombre y mujer

Criterios de Exclusión

- Personal que no desee participar del estudio.

3.3. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variable 1 (X): Gestión del talento humano

Definición conceptual

Proceso que acrecienta e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral, y que además desarrolla y retiene a un recurso humano existente. (Yuta, 2016)

Variable 2 (Y): *Engagement* laboral

Definición conceptual

Auto dirección de la personalidad de un empleado en su papel de trabajador, por medio del cual este se desempeña y se expresa física, cognoscitiva y emocionalmente en su tarea". (Saracho, 2011, p.164)

Operacionalización de las variables de estudio

Variables	Dimensiones	Indicadores	Categorías	Escala	
Variable independiente	Seguridad laboral	– Oportunidad de ser promovido	Alto Medio Bajo	Ordinal	
		– Acceso a una línea de carrera			
		– Estabilidad laboral basado en desempeño			
	Gestión del talento humano	Capacitación y desarrollo profesional			– Capacitación
					– Preparación profesional genera beneficios
		Remuneración			– Acceso a capacitación virtual
	Prestigio institucional	Remuneración			– Sueldos competitivos
					– Aumento en función a desempeño
					– Compensaciones
					– Trabajo en institución reconocida
Variable dependiente	Vigor	– Comunicación interna eficaz			
		– Interacción jefe/colaborador			
		– Energía para trabajar			
	<i>Engagement</i> laboral	Vigor	– Esfuerzo desplegado		
			– Inicio del día con ánimo para trabajar		
			– Persistencia en el trabajo que realiza		
		Dedicación	– Trabajo en situaciones difíciles		
			– Trabajo tiene un propósito		
			– Pasión por el trabajo que realiza		
			– Trabajo es fuente de inspiración		
Absorción		– Trabajo que genera orgullo			
		– Trabajo constituye desafío			
		– Se concentra en lo que hace			
Absorción	– El trabajo genera felicidad				
	– Trabajo que absorbe				
	– El trabajo lo/la involucra				
	– Cuesta culminar la jornada laboral				

3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE DATOS

3.4.1. Técnicas

Encuesta

Es una técnica de recogida de datos, basada en la interrogación de los sujetos de estudio, para fines de obtener de un modo sistemático las medidas de las variables que se derivan de una situación problemática de investigación.

Análisis documental

Técnica basada en el proceso intelectual, mediante el cual se extrae nociones relevantes para los fines propuestos de un documento o fuente, el que se somete a un análisis que cubre desde la “identificación externa [...] del documento [...], hasta la descripción conceptual de su contenido o temática, realizada a través de los lenguajes de indización, como palabras clave o descriptores del tesoro.” (Rubio, s.f., p.1)

3.4.2. Instrumentos

Se utilizarán dos instrumentos de recolección de datos:

- Cuestionario de gestión del talento humano

Se optó por un cuestionario cerrado de doce ítems, elaborado por Ames (2017) con cuatro dimensiones: seguridad laboral: tres ítems; capacitación y desarrollo: tres ítems; remuneraciones: tres ítems y prestigio institucional: tres ítems.

Ficha técnica: Cuestionario de gestión del talento humano.

Nombre del instrumento : Cuestionario retención talento humano.

Tipo de instrumento : Puntuación Likert: Siempre, Casi siempre a veces.

Validez de contenido : Prueba de expertos.

Propósito : Medir la gestión talento humano.

Duración : 10 a 12 minutos.

Administración : Individual y colectiva.

– Cuestionario de *engagement* laboral

Se utilizó el cuestionario *Utrecht Work Engagement Survey* de 6 alternativas Nunca =0; Casi nunca = 1; Algunas veces = 2; Regularmente =3; Bastantes veces =4; Casi siempre = 5 y Siempre = 6.

Consta de 17 ítems y mide tres dimensiones: Vigor se evalúa con 6 ítems que hacen referencia a altos niveles de energía y resistencia mental mientras se trabaja. La dedicación se evalúa con 5 ítems que se refieren al nivel de significado que tiene el trabajo para la persona y la absorción se mide con 6 ítems que se refieren a asentimientos de felicidad cuando se está concentrado en el trabajo. Cada ítem tiene una valoración de entre 0 y 6 puntos.

Tabla 3

Baremo del cuestionario del talento humano

Categorías	Percentil	Gestión del talento humano
Bajo	$\leq P25$	26
Medio	$> P25$ o $< P75$	27 a 28
Alto	$\geq P75$	29

Ficha técnica

- Nombre del instrumento : UWES
- Tipo de instrumento : Puntuación Likert sumada de 0 a 6
- Validez de contenido : Prueba de expertos
- Propósito : Identificar el nivel de *engagement* en personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna
- Duración : 15 minutos
- Fiabilidad : α Cronbach 0,77 (Flores, Fernández, Juárez, Merino y Guimet,2015).
- Administración : Individual y colectiva.
- Baremo : Escala total: Muy bajo de 0 a 69; bajo de 70 a 79; Promedio de 80 a 89; alto de 90 a 96 y Muy alto de 97 a 110.

Tabla 4*Baremo de UWES*

Categorías	Percentil	UWES general	Vigor	Dedicación	Absorción
Bajo	< = P25	74	27	23	26
Medio	> P25 o < P75	75 a 91	28 a 32	24 a 28	27 a 33
Alto	> = P75	92	33	29	34

– Validez y confiabilidad del instrumento**a) Confiabilidad del instrumento *Engagement***

El cuestionario de UWES reporta una fiabilidad de α Cronbach de 0,77 (Flores, Fernández, Juárez, Merino y Guimet, 2015). Asimismo, el cuestionario de Gestión del Talento humano, acusa una fiabilidad de α Cronbach de 0,761 (Ames, 2017).

Ambos instrumentos se consideran fiables para el estudio.

3.5. Procesamiento y análisis de datos**Procesamiento de datos**

Para el procesamiento se utilizó una hoja de cálculo Excel, para vaciar la información de los cuestionarios aplicados, a fin de estructurar una matriz de datos y elaboración de tablas y gráficas estadísticas. Posteriormente, se migró la data al software SPSS v. 20, para el análisis estadístico.

Análisis de datos

Se utilizó estadística descriptiva (los datos se presentaron en tablas estadísticas univariadas y bivariadas) e inferencial (*Rho de Spearman* para el contraste de las hipótesis).

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO.

- El trabajo de campo, se realizó entre los meses de octubre a diciembre 2019, habiéndose aplicado bajo los criterios éticos de libertad de participación, anonimato y consentimiento informado.
- Se invocó a los participantes el correcto llenado del cuestionario, relevándose la importancia de la contestación de todos los ítems.
- Posteriormente, se realizó el análisis estadístico según los objetivos de estudio y para fines de contrastación de las hipótesis.

4.2. ANÁLISIS ESTADÍSTICO

4.2.1. Análisis estadístico de la variable gestión del talento humano

Tabla 5

Personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, según percepción general de la gestión del talento humano, 2019

Categoría	N°	%
Inadecuada	6	3,8
Poco adecuada	87	54,4
Adecuada	67	41,9
Total	160	100,0

Fuente: cuestionario

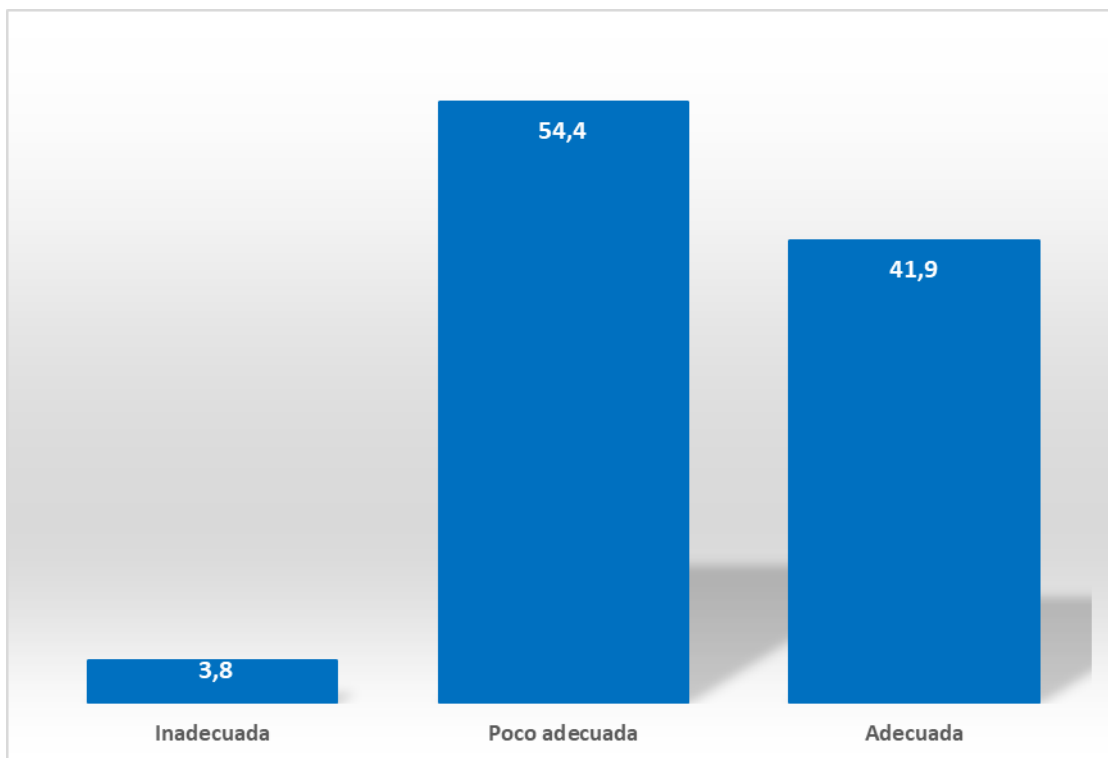


Figura 8. Personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, según percepción general de la gestión del talento humano, 2019

Fuente: Tabla 5

Interpretación

A partir de los hallazgos, se aprecia que el personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna en una proporción del 54,4% considera que la gestión del talento humano es poco adecuada, aunque el 41,9% la aprueba y la califica como adecuada, la diferencia que corresponde a seis personas con un 3,8% consideran que es inadecuada.

Es evidente que la percepción presenta variabilidad entre la calificación de poco adecuada y adecuada, ya que las proporciones no presentan una diferencia extrema, lo que significa, que no se aprecia una tendencia clara, a pesar de que si se considera las cifras de la categoría poco adecuada e inadecuada (58,2%) la opinión se acerca a una percepción negativa, lo cual podría mantenerse si no se realiza un *feedback* de la gestión de los recursos humanos. Es posible que los resultados, sean consecuencia de una política de gestión de recursos humanos tradicional. (Tabla 5 y Figura 8)

Dimensión: Seguridad Laboral

Tabla 6

Personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, según oportunidad de ser transferido o promovido dependiendo de su desempeño, 2019

Categoría	N°	%
En desacuerdo	9	5,6
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	90	56,3
De acuerdo	61	38,1
Total	160	100,0

Fuente: cuestionario

Interpretación

Según los resultados encontrados, más de la mitad del personal tiene una percepción neutra con un 56,3% cuando se le pregunta sobre si tiene la oportunidad de ser promovido o transferido según su desempeño, aunque un 38,1% manifiesta estar de acuerdo, 9 de cada 100 encuestados manifiesta estar en desacuerdo. Sin considerar la posición neutra, la tendencia es positiva, en relación a quienes responden que efectivamente tiene oportunidades de ser promocionados. (Tabla 6 y Figura 9)

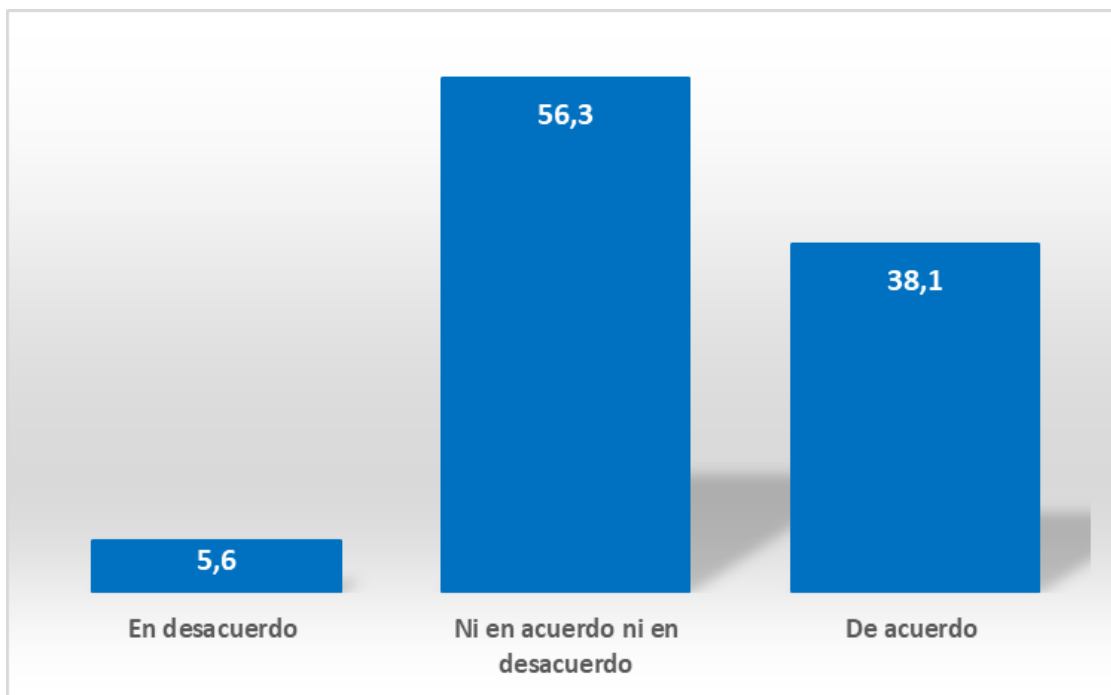


Figura 9. Personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, según oportunidad de ser transferido o promovido dependiendo de su desempeño, 2019.

Fuente: Tabla 6

Tabla 7

Personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, según acceso a una línea de carrera y con posibilidad de crecimiento profesional, 2019

Categoría	N°	%
En desacuerdo	13	8,1
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	100	62,5
De acuerdo	47	29,4
Total	160	100,0

Fuente: cuestionario

Interpretación

Según los resultados, se aprecia que el personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna en una proporción mayoritaria de 62,5% expresa una posición neutra cuando se le pregunta respecto a la posibilidad de concretar una línea de carrera y de crecimiento personal, sin embargo, casi un tercio con el 29,4%, asiente cuando expresa estar de acuerdo con esta posibilidad laboral, en sentido contrario una minoría con 8,1% está en desacuerdo. (Tabla 7 y Figura 10)

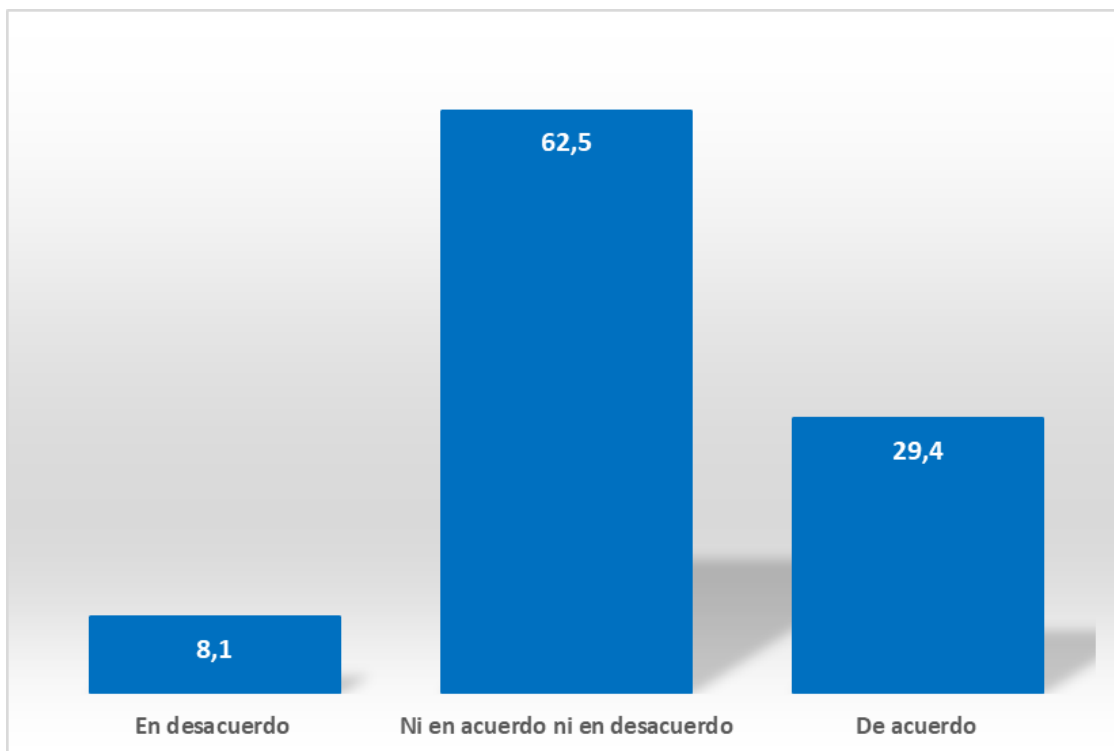


Figura 10. Personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, según acceso a una línea de carrera y con posibilidad de crecimiento profesional, 2019

Fuente: Tabla 7

Tabla 8

Personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, según posibilidad de que un buen desempeño facilite su estabilidad laboral en la institución, 2019

Categoría	N°	%
En desacuerdo	17	10,6
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	101	63,1
De acuerdo	42	26,3
Total	160	100,0

Fuente: cuestionario

Interpretación

Según los hallazgos, se observa que el personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna en una proporción de casi dos tercios (63,1%), se posiciona con una alternativa neutra, cuando se le pregunta respecto a la posibilidad de que se valore su buen desempeño laboral, como un criterio útil para garantizar su estabilidad laboral. Empero, un poco más de la cuarta parte (26,3%) indica estar de acuerdo y un porcentaje minoritario, pero no despreciable (10,6%) indica estar en desacuerdo. (Tabla 8 y Figura 11)

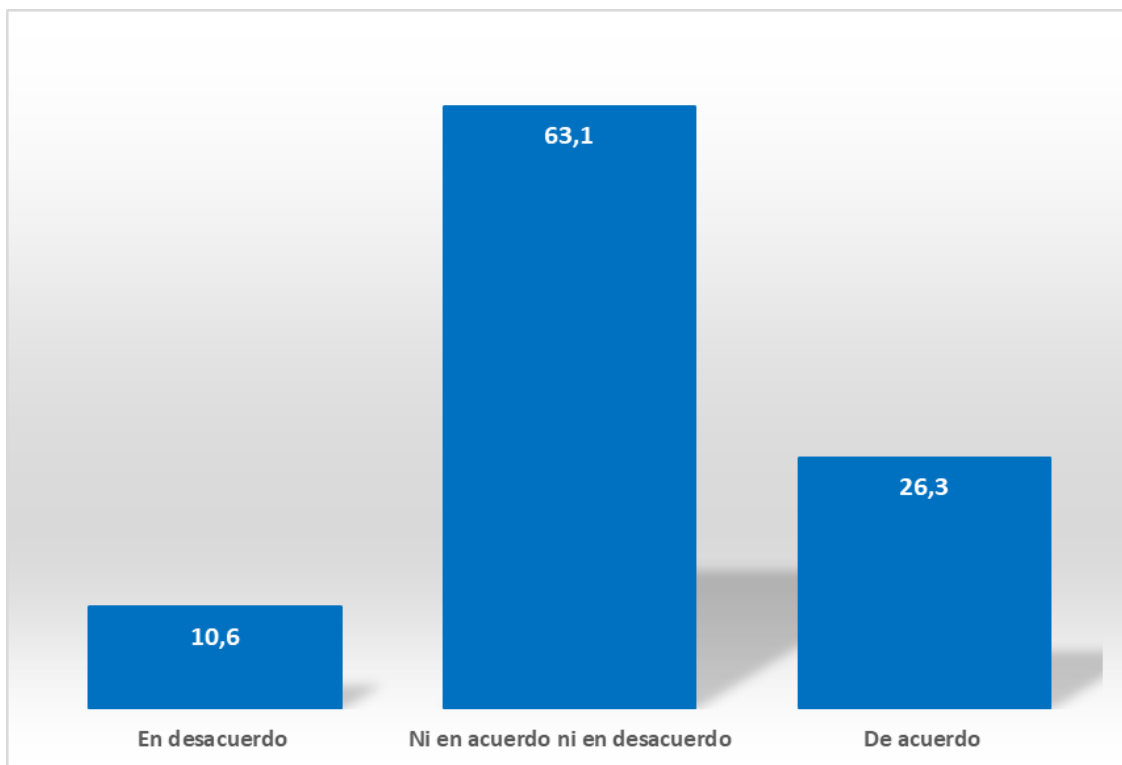


Figura 11. Personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, según posibilidad de que un buen desempeño facilite su estabilidad laboral en la institución, 2019

Fuente: Tabla 8

Dimensión: Capacitación y Desarrollo

Tabla 9

Personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, según posibilidad de recibir capacitación según necesidades específicas de acuerdo a su área de trabajo, 2019

Categoría	N°	%
En desacuerdo	28	17,5
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	112	70,0
De acuerdo	20	12,5
Total	160	100,0

Fuente: cuestionario

Interpretación

Los resultados presentados, evidencian que cuando se indaga por la *posibilidad de recibir capacitación, según sus necesidades específicas de acuerdo al área de trabajo*, el personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, mayoritariamente con el 70% se ubican en una posición neutral al responder que no están ni de acuerdo ni en contra, seguido de una proporción que casi alcanza la quinta parte con 17,5% que manifiestan estar en desacuerdo, mientras que una minoría de 12,5% expresa que está de acuerdo. (Tabla 9 y Figura 12)

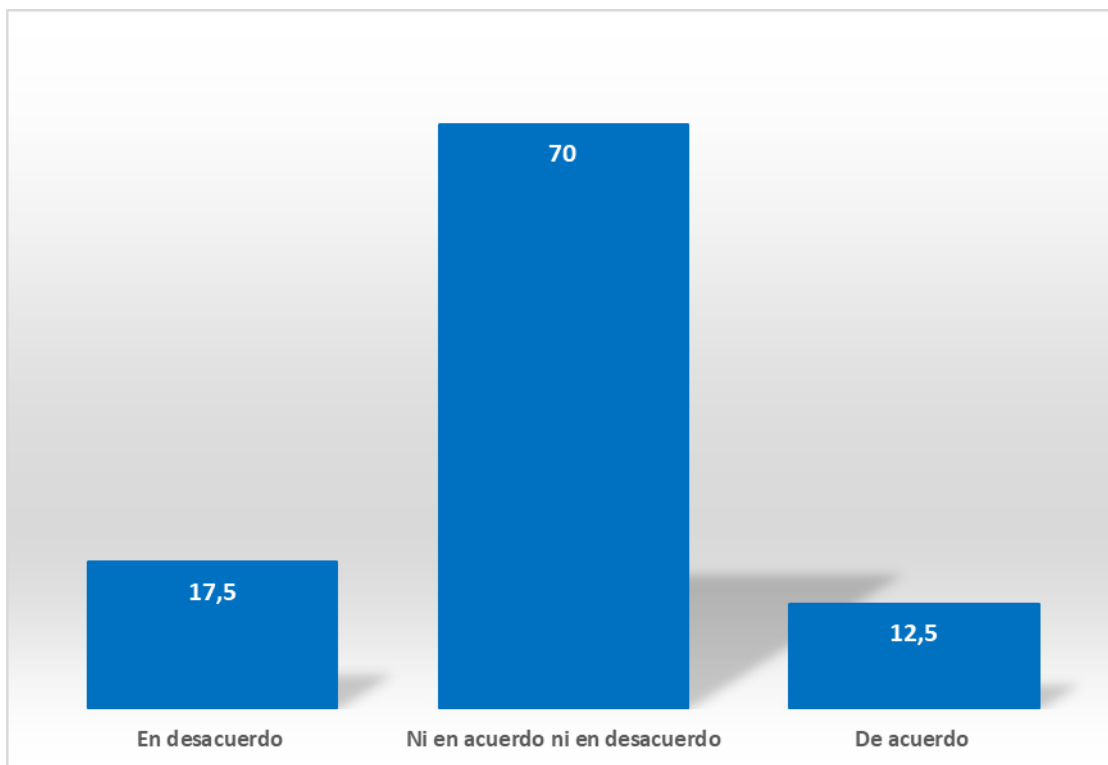


Figura 12. Personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, según posibilidad de recibir capacitación según necesidades específicas de acuerdo a su área de trabajo, 2019

Fuente: Tabla 9

Tabla 10

Personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, según posibilidad de que su preparación profesional, le reditúe beneficios en su carrera laboral, 2019

Categoría	N°	%
En desacuerdo	8	5,0
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	98	61,3
De acuerdo	54	33,8
Total	160	100,0

Fuente: cuestionario

Interpretación

Es notorio evidenciar, que el personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, cuando se le pregunta sobre *si considera que existe la posibilidad de que su preparación profesional* (actualización, refuerzo o adquisición de nuevas competencias) le reditúe beneficios en su carrera laboral, en su mayoría no expresa una opinión ni a favor ni en contra con el 61,3%, un tercio 33,8% afirma estar de acuerdo y la diferencia con el 5% está en desacuerdo. (Tabla 10 y Figura 13)

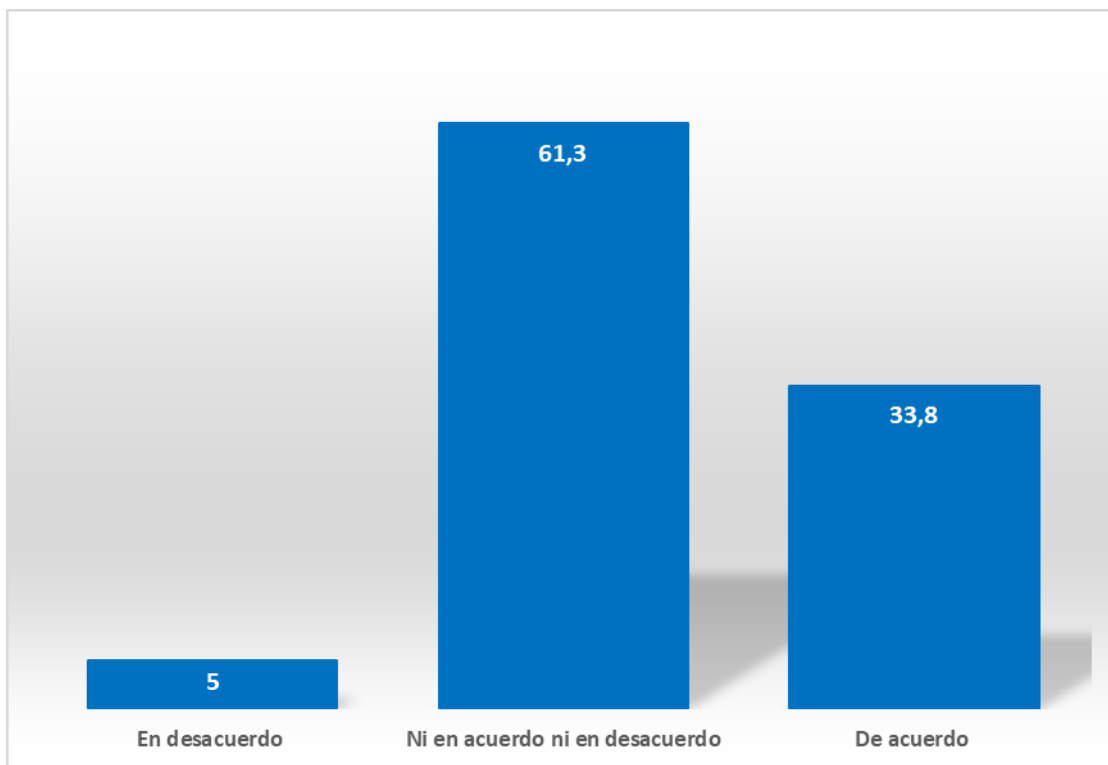


Figura 13. Personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, según posibilidad de que su preparación profesional, le reditúe beneficios en su carrera laboral, 2019

Fuente: Tabla 5

Tabla 11

Personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, según posibilidad de recibir capacitación virtual, 2019

Categoría	N°	%
En desacuerdo	35	21,9
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	109	68,1
De acuerdo	16	10,0
Total	160	100,0

Fuente: cuestionario

Interpretación

Es patente el resultado obtenido, cuando se le pregunta al personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, sobre la *posibilidad de recibir capacitación virtual*, ya que el 68,1% indica que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo. Mención aparte, cabe subrayar que la información se recogió en el mes de noviembre y diciembre 2019, en la que las respuestas proporcionadas por los informantes, fueron dadas en contexto en el que no existía la pandemia producida por el virus SARS Vic 2, hecho que actualmente ha determinado un uso masivo de las TICs, no solo para fines de realizar un trabajo remoto sino el uso de las plataformas virtuales para las capacitaciones o entrenamientos. Una minoría de 10% indica no estar de acuerdo. (Tabla 11 y Figura 14)

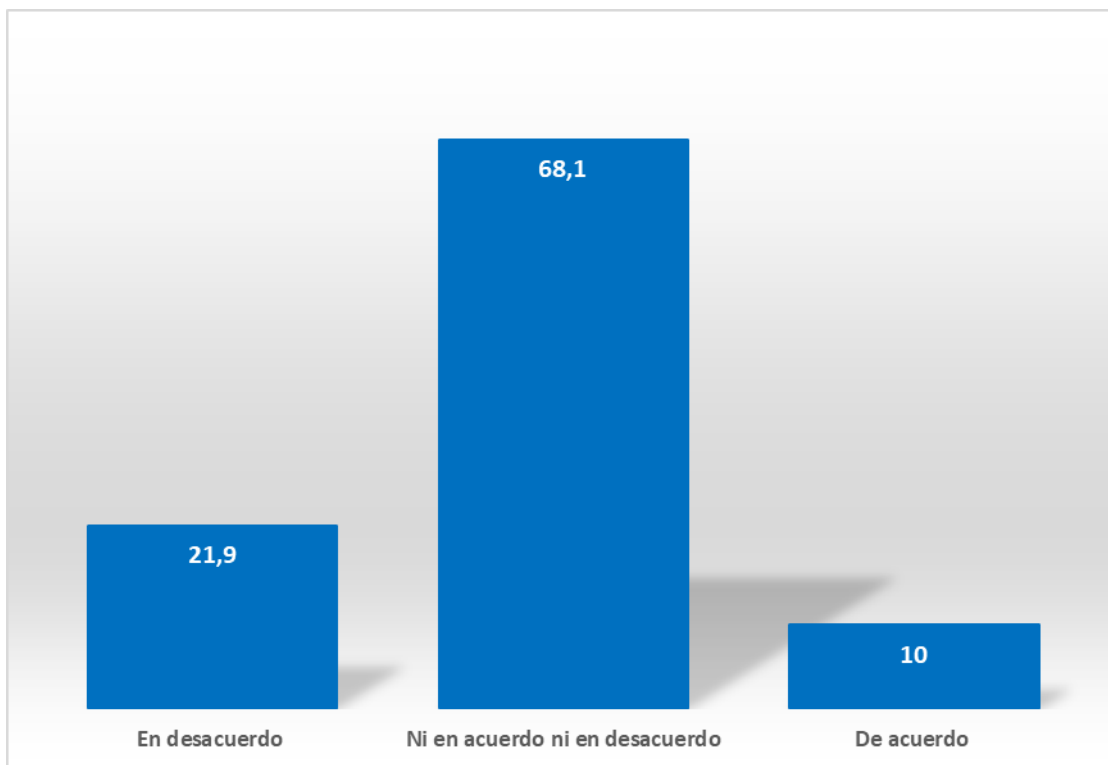


Figura 14. Personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, según posibilidad de recibir capacitación virtual, 2019

Fuente: Tabla 11

Dimensión: Remuneraciones

Tabla 12

Personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, según percepción de recibir sueldos competitivos según el mercado, 2019

Categoría	N°	%
En desacuerdo	20	12,5
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	98	61,3
De acuerdo	42	26,3
Total	160	100,0

Fuente: cuestionario

Interpretación

En relación a la pregunta si la remuneración que percibe el personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna es *competitiva*, comparativamente a los haberes que percibe el personal de otras instituciones públicas, en su mayoría con el 61,3% considera no estar de acuerdo ni en desacuerdo con el monto que perciben por el trabajo que realizan. Un poco más de la cuarta parte con 26,5 indica que, si está de acuerdo, lo que podría ser un elemento motivacional, mientras que el 12,5% expresa su desacuerdo. (Tabla 12 y Figura 15)

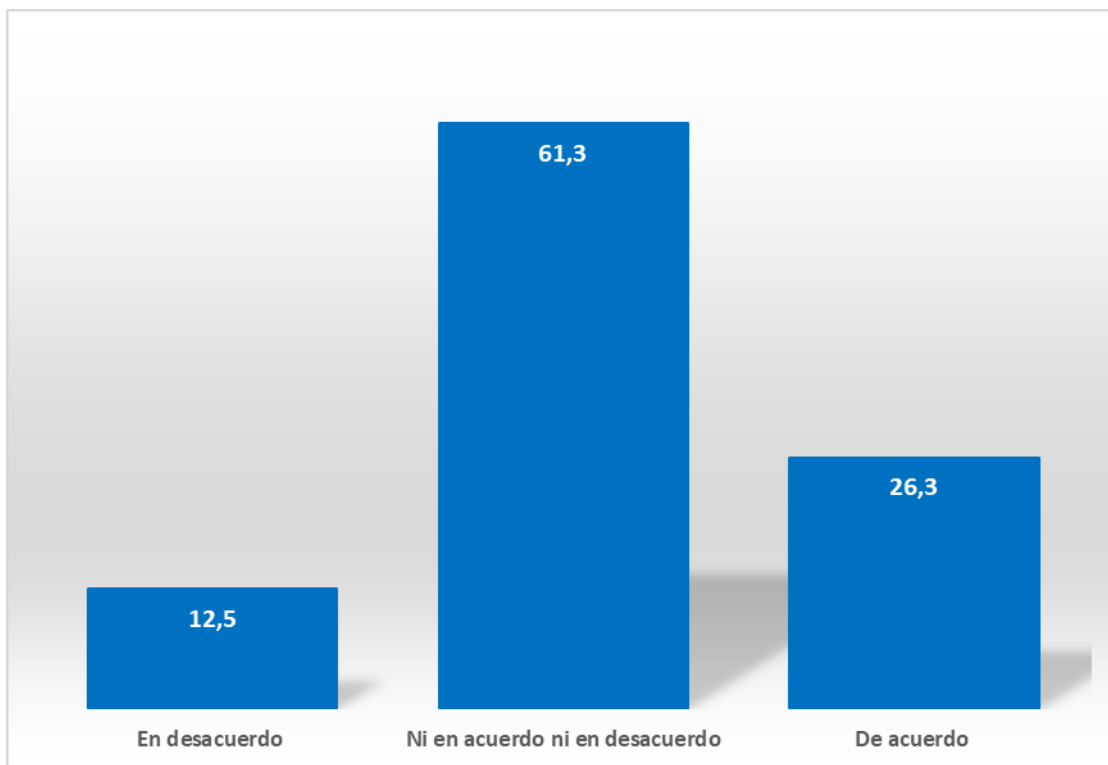


Figura 15. Personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, según percepción de recibir sueldos competitivos según el mercado, 2019

Fuente: Tabla 12

Tabla 13

Personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, según posibilidad de recibir aumento de sueldo por cumplimiento de indicadores de desempeño, 2019

Categoría	N°	%
En desacuerdo	25	15,6
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	102	63,7
De acuerdo	33	20,6
Total	160	100,0

Fuente: cuestionario

Interpretación

En lo que atañe, a la indagación sobre la *posibilidad de recibir un aumento de sueldo en función del cumplimiento de indicadores de desempeño*, casi las dos terceras partes con el 63,7% responde que no está de acuerdo o en desacuerdo con la proposición. Prácticamente la quinta parte de los encuestados con el 20,6% manifiesta estar de acuerdo, y la minoría afirma que está en desacuerdo con 15,6%. (Tabla 13 y Figura 16)

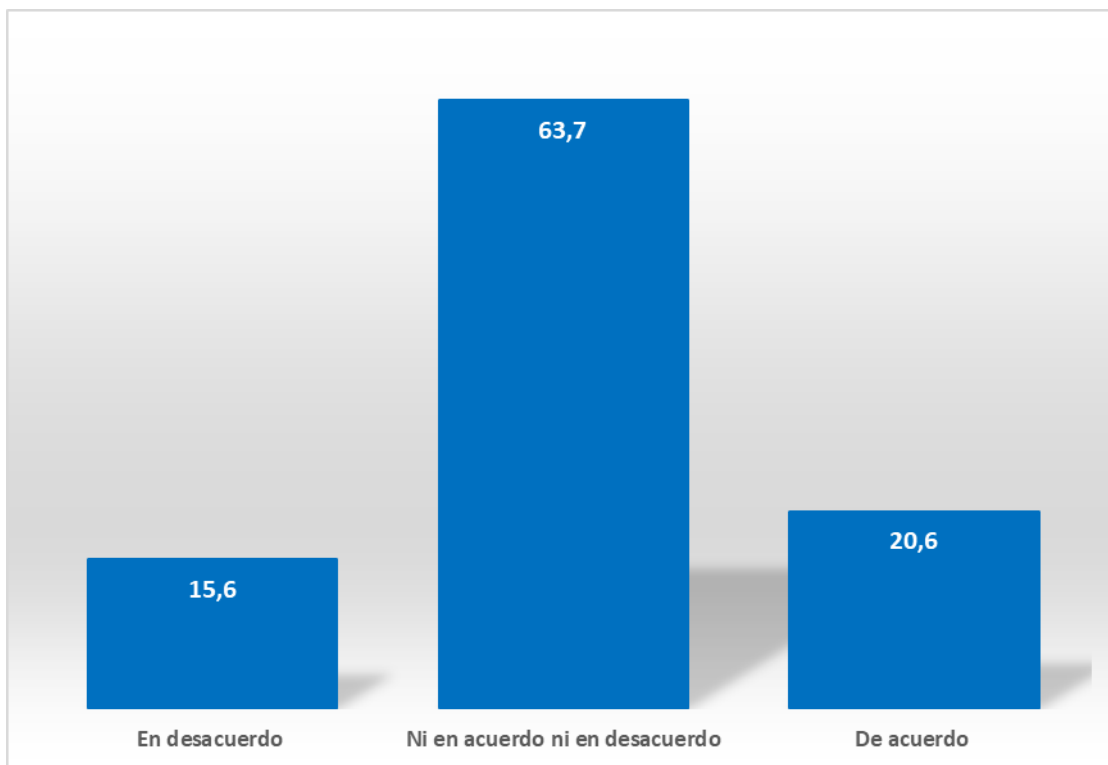


Figura 16. Personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, según posibilidad de recibir aumento de sueldo en función al cumplimiento de indicadores de desempeño, 2019

Fuente: Tabla 8

Tabla 14

Personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, según posibilidad de recibir compensación económica o no, para incrementar la motivación laboral, 2019

Categoría	N°	%
En desacuerdo	31	19,4
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	109	68,1
De acuerdo	20	12,5
Total	160	100,0

Fuente: cuestionario

Interpretación

En lo que concierne, a la indagación sobre la posibilidad de recibir una compensación económica o de otra índole, acorde al desempeño académico, el personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, en su mayoría con un 68,1% responde que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, casi la quinta parte con un 19,4% afirma estar en desacuerdo y la diferencia de 12,5% asiente y responde que está de acuerdo. (Tabla 14 y Figura 17)

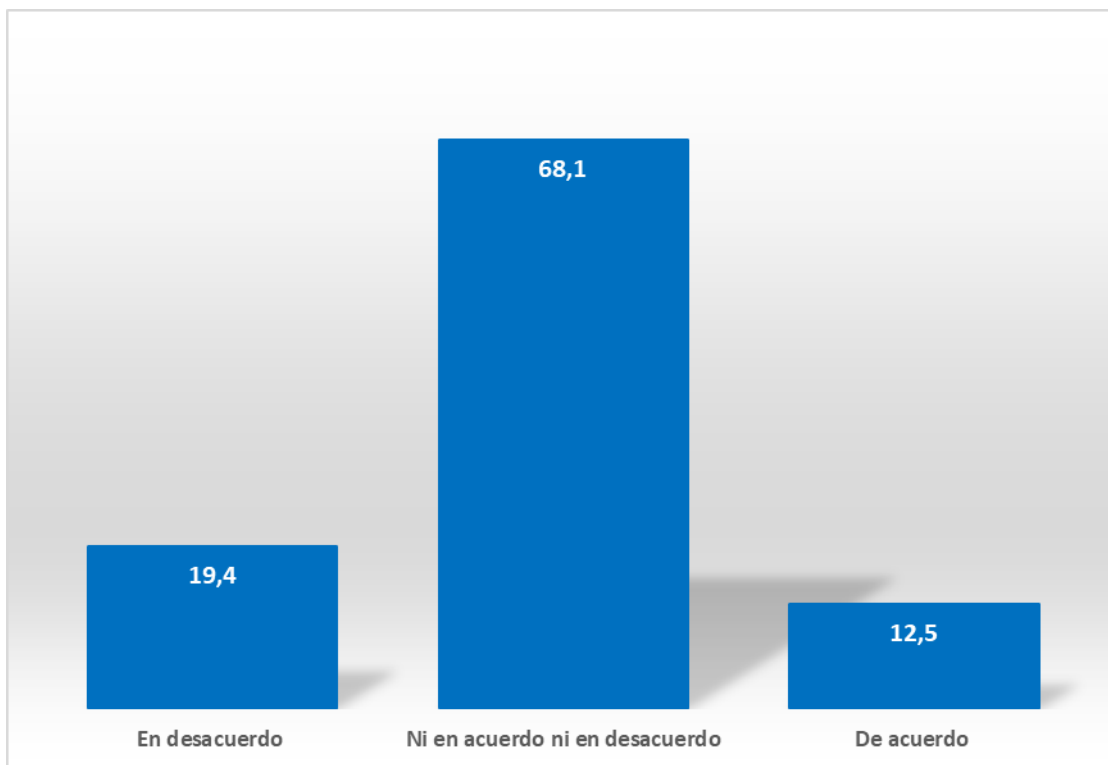


Figura 17. Personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, según posibilidad de recibir compensación de carácter económica o no, según el desempeño para incrementar la motivación laboral, 2019

Fuente: Tabla 14

Dimensión: Prestigio Institucional

Tabla 15

Personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, según percepción que la institución en la que trabaja es reconocida como buen empleador, de buena imagen en la comunidad, 2019

Categoría	N°	%
En desacuerdo	5	3,1
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	56	35,0
De acuerdo	99	61,9
Total	160	100,0

Fuente: cuestionario

Interpretación

En lo que toca, a la percepción del personal que trabaja en la Corte Superior de Justicia de Tacna, casi las dos terceras partes con un 61,9% responde que está de acuerdo, aunque un poco más de un tercio con un 35% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, solo el 3,1% manifiesta desacuerdo. (Tabla 15 y Figura 18)

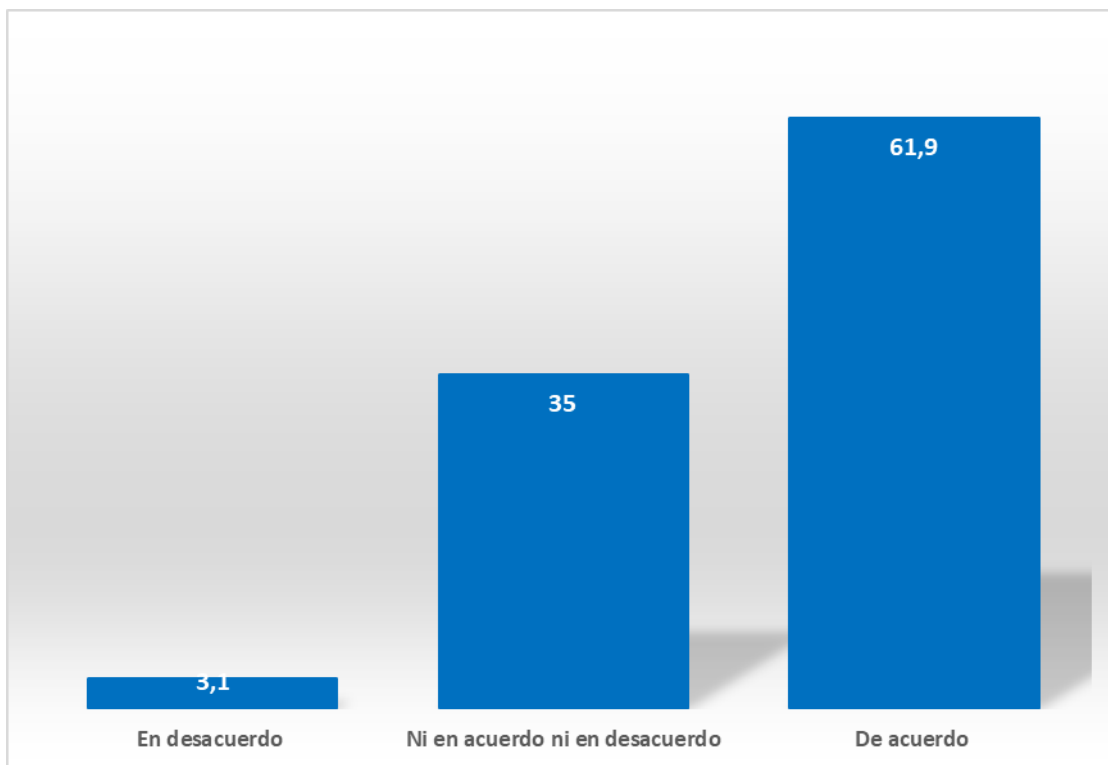


Figura 18. Personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, según percepción que la institución en la que trabaja es reconocida como buen empleador, de buena imagen en la comunidad, 2019

Fuente: Tabla 15

Tabla 16

Personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, según percepción de una comunicación eficaz, abierta como distintivo de un buen clima laboral, 2019

Categoría	N°	%
En desacuerdo	4	2,5
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	83	51,9
De acuerdo	73	45,6
Total	160	100,0

Fuente: cuestionario

Interpretación

En lo que atañe, a la percepción del personal que trabaja en la Corte Superior de Justicia de Tacna sobre *si existe una comunicación eficaz y abierta como distintivo de un buen clima laboral*, la percepción se inclina en la categoría neutra con 51,9% y de acuerdo con 45,6%, mientras que la diferencia es mínima con un 2,5%. (Tabla 16 y Figura 19)

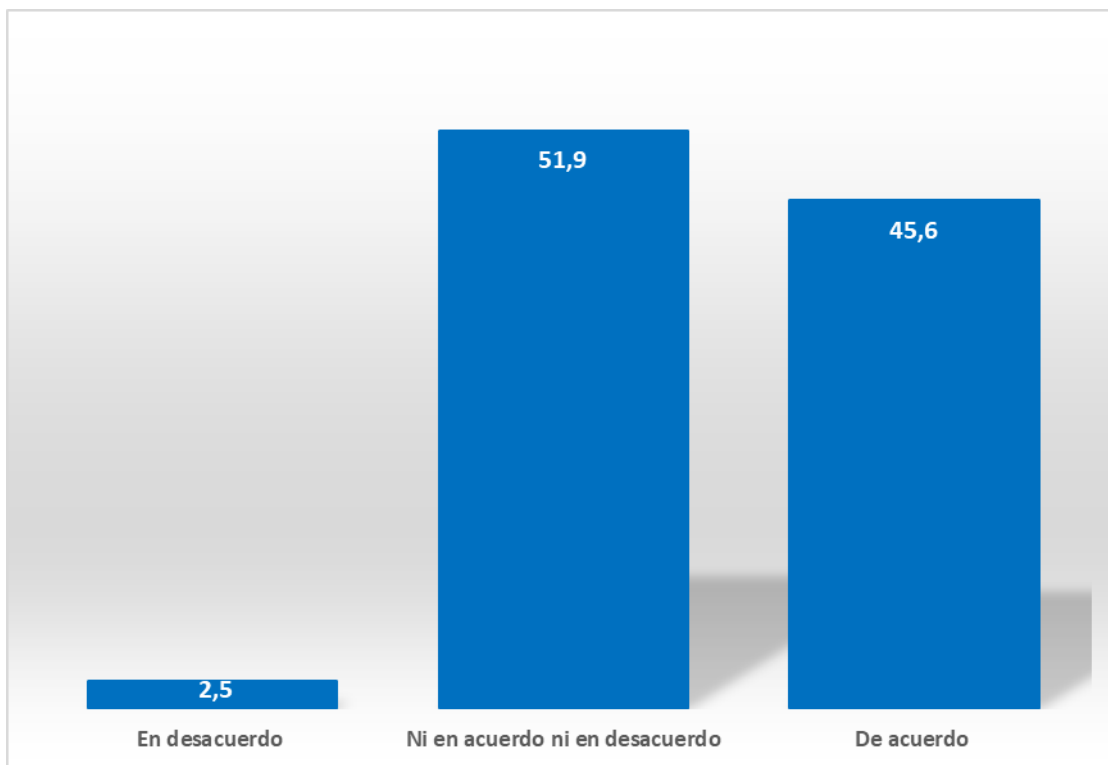


Figura 19. Personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, según percepción de una comunicación eficaz, abierta como distintivo de un buen clima laboral, 2019

Fuente: Tabla 16

Tabla 17

Personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, según si considera que la interacción entre el superior y los colaboradores, se basan en una relación de ayuda mutua, respeto y responsabilidad, 2019

Categoría	N°	%
En desacuerdo	8	5,0
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	45	28,1
De acuerdo	107	66,9
Total	160	100,0

Fuente: cuestionario

Interpretación

En lo que concierne, a la percepción del personal que labora en la Corte Superior de Justicia de Tacna sobre *si se concreta una interacción entre el superior y los colaboradores, basada en una relación de ayuda mutua, respeto y responsabilidad*, se halló que las dos terceras 66,9% asiente a favor ya que responden que están de acuerdo, sin embargo, un 5% manifiesta que está en desacuerdo. (Tabla 17 y Figura 20)

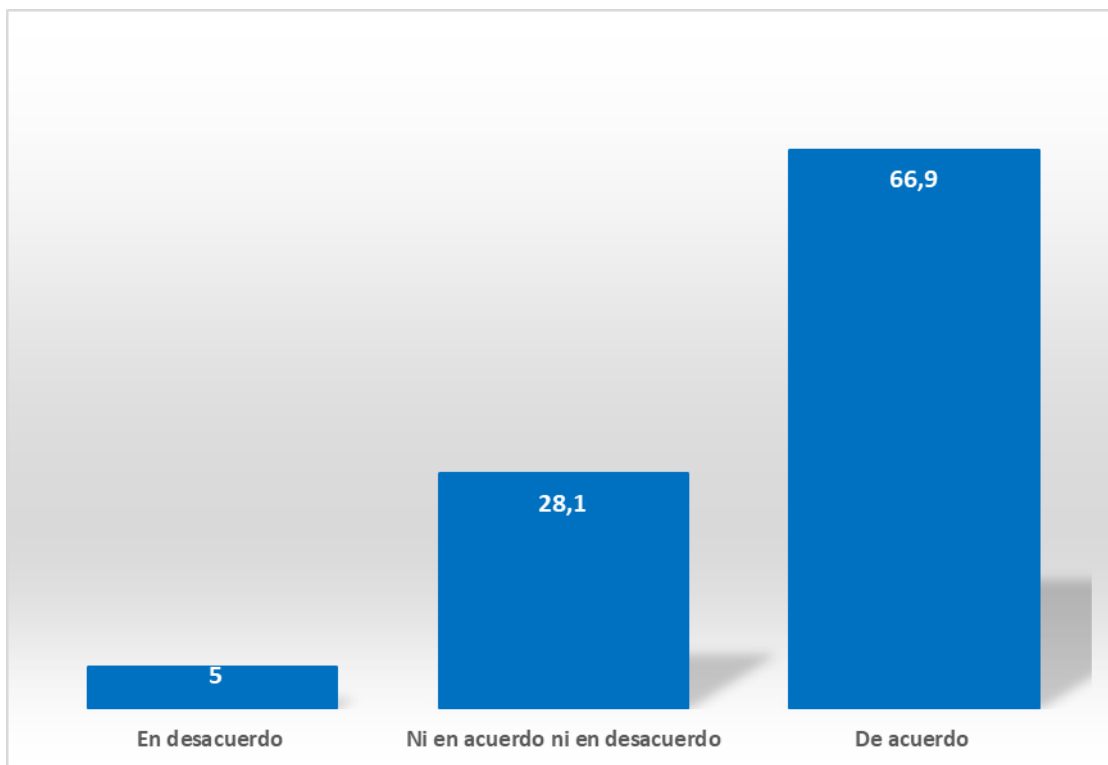


Figura 20. Personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, según si considera que la interacción entre el superior y los colaboradores, se basan en una relación de ayuda mutua, respeto y responsabilidad, 2019

Fuente: Tabla 17

4.2.2 Análisis estadístico de la variable *engagement* laboral

Tabla 18

Personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, según nivel de engagement laboral, 2019

Categoría	N°	%
Bajo	43	26,9
Medio	71	44,4
Alto	46	28,7
Total	160	100,0

Fuente: cuestionario

Interpretación

El *engagement* es la capacidad y la disposición del personal para coadyuvar al éxito de la institución, especialmente, su disposición a realizar un afán discrecional, yendo más allá de lo que usualmente se requiere en su posición o puesto laboral, para que su institución tenga éxito y sea más competitiva. En este sentido, de los resultados obtenidos, se aprecia que el personal que labora en la Corte Superior de Justicia de Tacna en cuanto a aquella disposición, mayormente se ubica en el nivel medio (44,4%), seguido de un nivel alto (28,7%) y un poco más de la cuarta parte (26,9%) presentan un nivel bajo. (Tabla 18 y Figura 21)

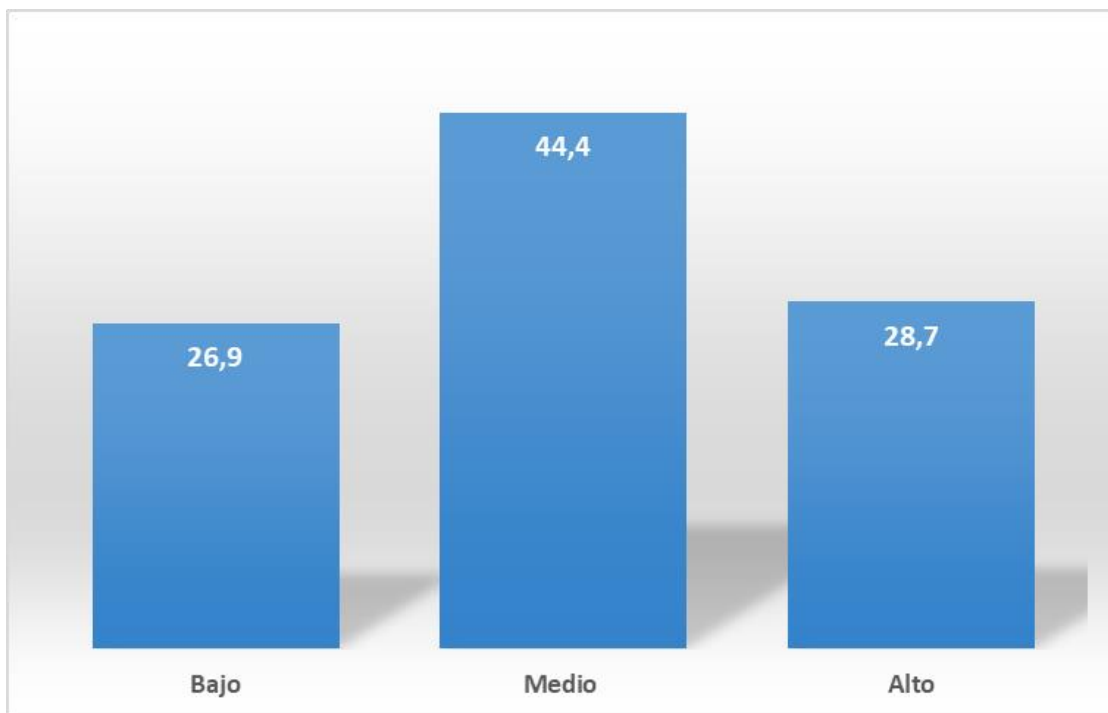


Figura 21. Personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, según nivel de engagement laboral, 2019

Fuente: Tabla 18

Dimensión: *Engagement* _Vigor

Tabla 19

Personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, según nivel de vigor del engagement laboral, 2019

Categoría	N°	%
Bajo	45	28,1
Medio	74	46,3
Alto	41	25,6
Total	160	100,0

Fuente: cuestionario

Interpretación

Se aprecia que el personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna *en lo que corresponde a la participación en su trabajo definido como un estado mental grato, positivo* se caracteriza por el vigor, la dedicación y la absorción. En lo tocante al vigor, implica desplegar un alto nivel de energía y recuperación mental mientras se labora, la disposición consciente de invertir el esfuerzo en el trabajo que realiza e incluso demostrar persistencia ante las vicisitudes. (Rana y Chopra, 2019). En relación a ello, el vigor que despliega el personal en su mayoría es medio (46,3%), seguido del nivel bajo (28,1%) y una cuarta parte se ubica en el nivel alto (25,6%). (Tabla 19 y Figura 22)

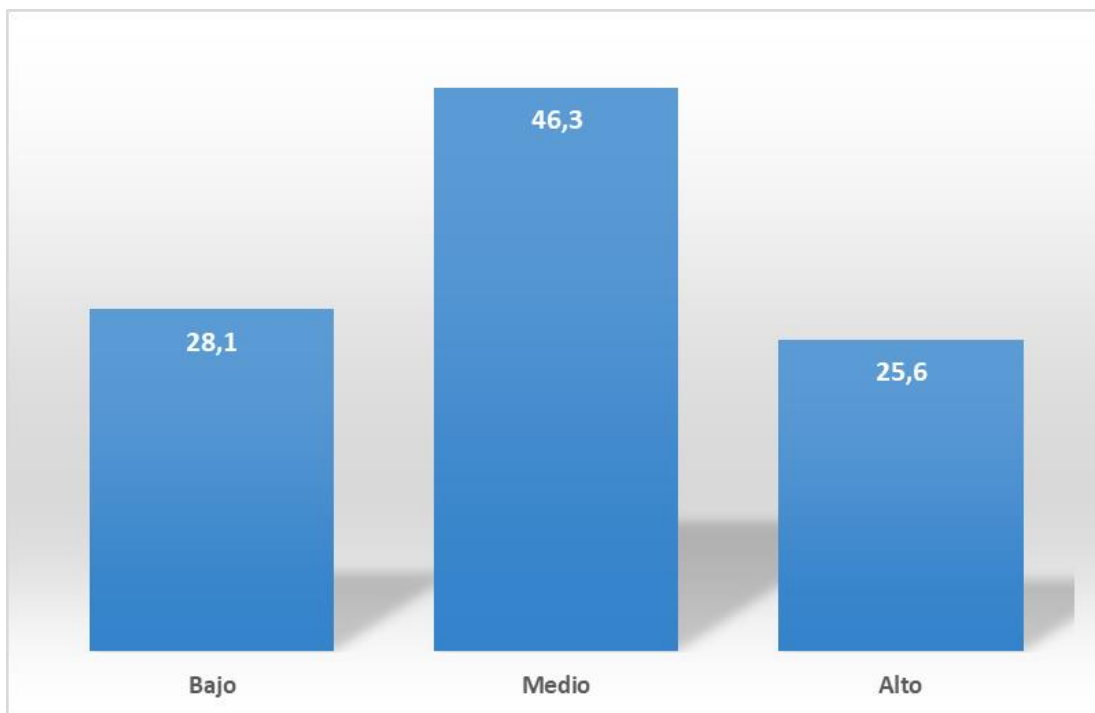


Figura 22. Personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, según su nivel de vigor del *engagement* laboral, 2019

Fuente: Tabla 19

Tabla 20

Personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, según ítem “En mi trabajo me siento lleno de energía”

Categoría	N°	%
Algunas veces	3	1,9
Regularmente	76	47,5
Bastantes veces	24	15,0
Casi siempre	16	10,0
Siempre	41	25,6
Total	160	100,0

Fuente: cuestionario

Interpretación

Se aprecia que el personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna en lo que corresponde al ítem “*En mi trabajo me siento lleno de energía*”, la mayoría que corresponde a 47 de cada 100 (47,5%) admite que regularmente se siente con plena energía para realizar su trabajo, una cuarta parte que representa a 25 de cada 100 (25,6%) dice que siempre, mientras que 15 de cada 100 (15%) manifiesta que bastantes veces, y casi 2 personas de cada 100 (1,9%), declaran que algunas veces se sienten llenos de energía para trabajar. (Tabla 20 y Figura 23)

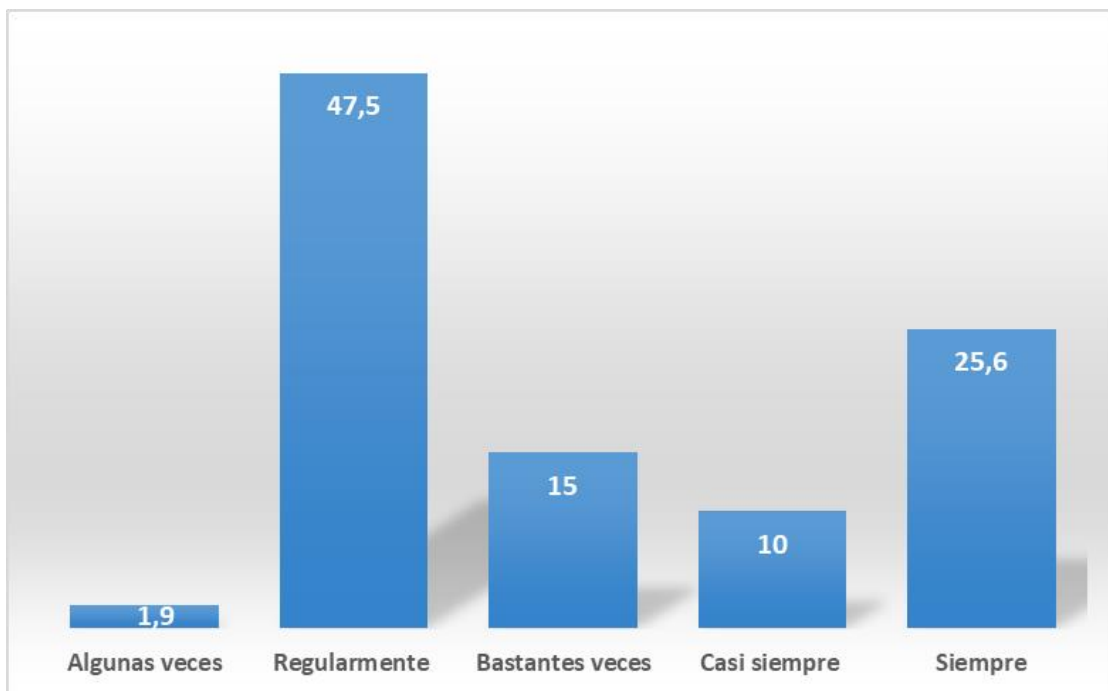


Figura 23. Personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, según ítem “En mi trabajo me siento lleno de energía”

Fuente: Tabla 20

Tabla 21

Personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, según ítem “Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo”

Categoría	N°	%
Algunas veces	1	0,6
Regularmente	22	13,8
Bastantes veces	16	10,0
Casi siempre	35	21,9
Siempre	86	53,8
Total	160	100,0

Fuente: cuestionario

Interpretación

Se aprecia que el personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna en lo que corresponde al ítem “Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo”, la mayoría que corresponde a 53 de cada 100 (53,8%) afirma que siempre se siente fuerte y vigoroso para realizar su trabajo, prácticamente la quinta parte que representa a 21 de cada 100 (21,9%) admite que casi siempre, mientras que 13 de cada 100 (13,8%) reconoce que regularmente, y solo 1 persona dice que algunas veces. (Tabla 21 y Figura 24)

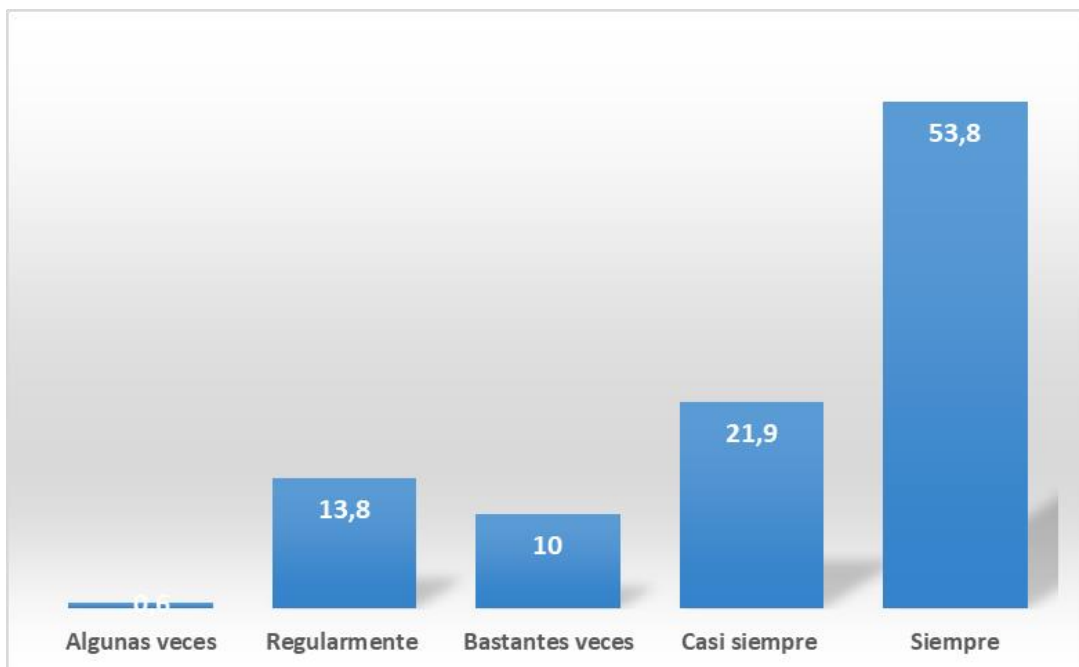


Figura 24. Personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, según ítem “Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo”

Fuente: Tabla 21

Tabla 22

Personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, según ítem “Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar”

Categoría	Nº	%
Casi nunca	1	0,6
Algunas veces	3	1,9
Regularmente	11	6,9
Bastantes veces	18	11,3
Casi siempre	44	27,5
Siempre	83	51,9
Total	160	100,0

Fuente: cuestionario

Interpretación

De los resultados se tiene que el personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna en lo que corresponde al ítem “Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar”, la mayoría que corresponde a 51 de cada 100 (51,9%) afirma que *siempre* al levantarse diariamente, se afana por ir a trabajar, mientras que prácticamente un poco más de la cuarta parte que representa a 27 de cada 100 (27,5%) afirma que *casi siempre*, mientras que 11 de cada 100 (11,3%) dice que ocurre bastantes veces, empero 11 personas de cada 100 (11,3%) asienten que ocurre regularmente y 3 personas indican que algunas veces. (Tabla 22 y Figura 25)

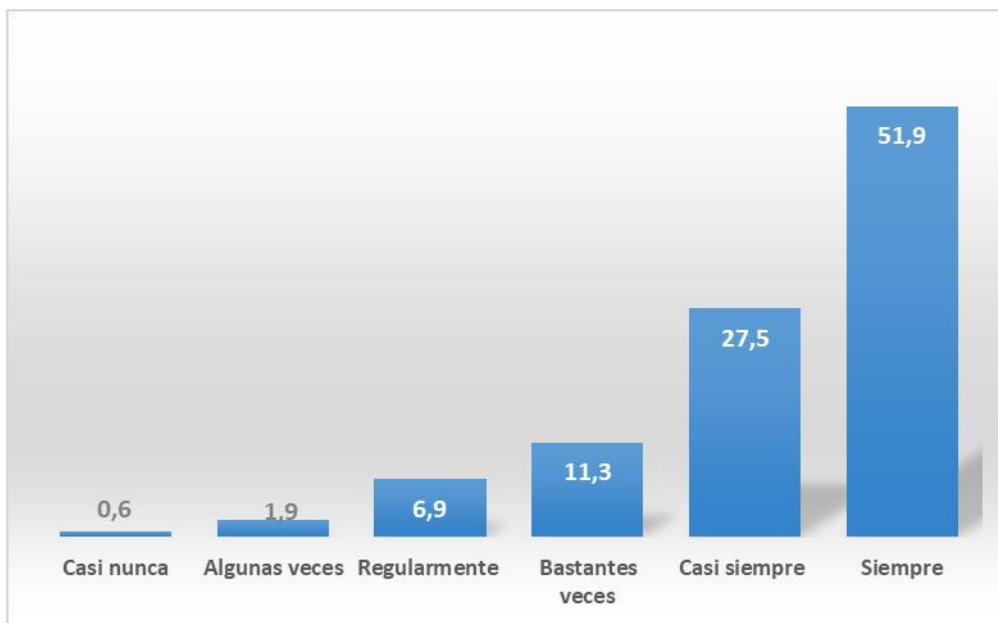


Figura 25. Personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, según ítem “Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar”

Fuente: Tabla 22

Tabla 23

Personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, según ítem “Puedo continuar mi trabajo durante periodos largos de tiempo”

“

Categoría	N°	%
Regularmente	11	6,9
Bastantes veces	36	22,5
Casi siempre	50	31,3
Siempre	63	39,4
Total	160	100,0

Fuente: cuestionario

Interpretación

De los resultados se tiene que el personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna en lo que corresponde al ítem “*Puedo continuar mi trabajo durante periodos largos de tiempo*”, la mayoría que corresponde a 39 de cada 100 (39,4%) afirma que *siempre* ocurre, una proporción cercana que corresponde a 31 de cada 100 (31,9%) admite que *casi siempre*, un poco más de la quinta parte que representa a 22 de cada 100 (22,5%) afirma *bastantes veces*, y 11 personas de cada 100 (6,9%) indican que ocurre regularmente. (Tabla 23 y Figura 26)

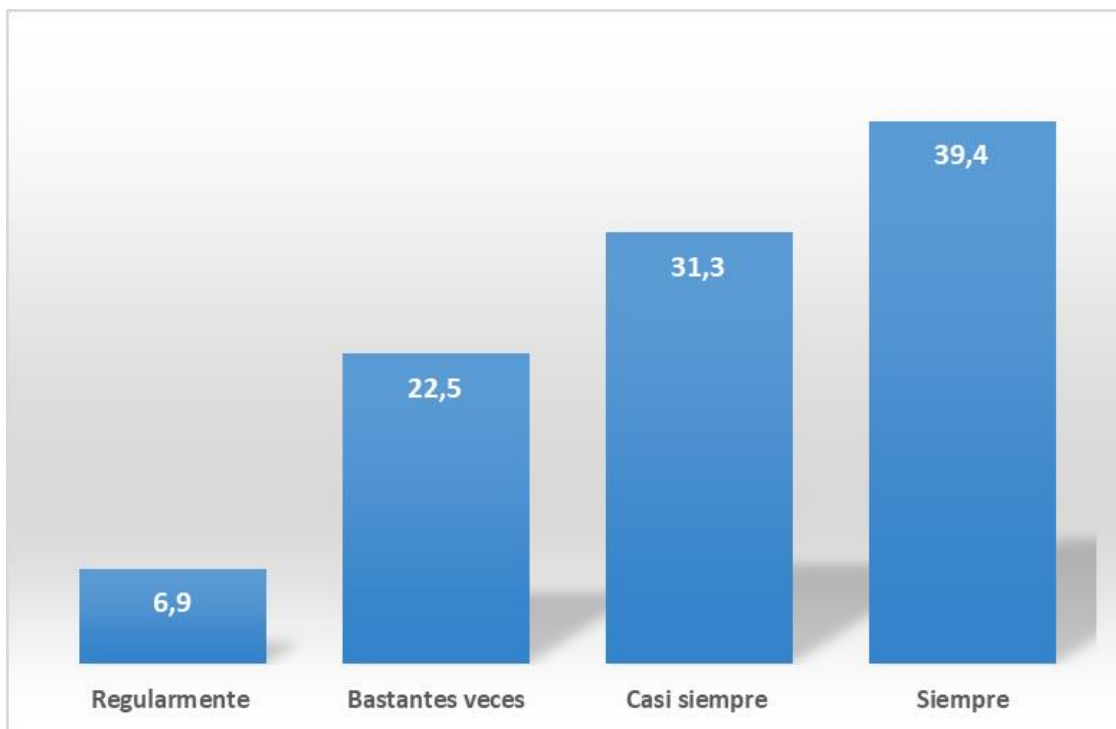


Figura 26. Personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, según ítem “Puedo continuar mi trabajo durante periodos largos de tiempo”

Fuente: Tabla 23

Tabla 24

Personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, según ítem “Soy muy persistente en mi trabajo”

Categoría	Nº	%
Algunas veces	2	1,3
Regularmente	21	13,1
Bastantes veces	32	20,0
Casi siempre	39	24,4
Siempre	66	41,3
Total	160	100,0

Fuente: cuestionario

Interpretación

De los hallazgos se tiene que el personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna en lo que corresponde al ítem “*Soy muy persistente en mi trabajo*”, la mayoría que corresponde a 41 de cada 100 (41,3%) afirma que *siempre* ocurre, prácticamente la cuarta parte que corresponde a 24 de cada 100 (24%) admite que *casi siempre*, la quinta parte que representa a 20 de cada 100 (20%) afirma *bastantes veces*, 13 personas de cada 100 (13,1%) indican que ocurre regularmente y 1 de cada 100 (1,3%) reconoce que algunas veces presenta la persistencia ideal para asumir retos o cumplir con una tarea exigente. (Tabla 24 y Figura 27)

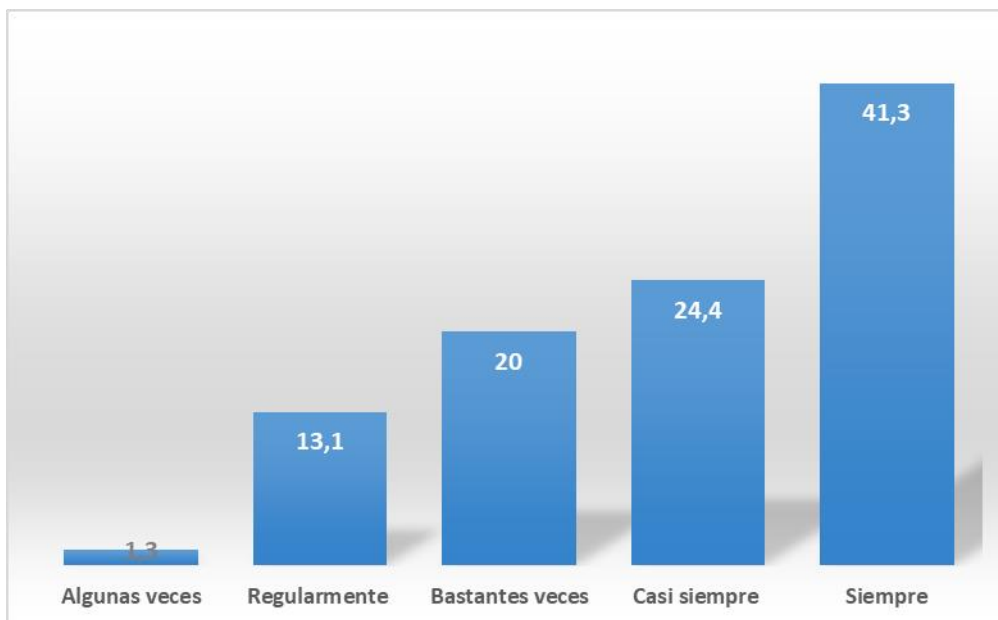


Figura 27. Personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, según ítem “Soy muy persistente en mi trabajo”

Fuente: Tabla 24

Tabla 25

Personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, según ítem “Incluso cuando las cosas no van bien continuo trabajando”

Categoría	N°	%
Algunas veces	2	1,3
Regularmente	18	11,3
Bastantes veces	16	10,0
Casi siempre	42	26,3
Siempre	82	51,2
Total	160	100,0

Fuente: cuestionario

Interpretación

De los hallazgos se tiene que el personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna en lo que corresponde al ítem “*Incluso cuando las cosas no van bien continuo trabajando*”; la mayoría que corresponde a 51 de cada 100 (51,2%) afirma que *siempre* ocurre, un poco más de la cuarta parte (aunque discretamente) que corresponde a 26 de cada 100 (26,3%) declara que *casi siempre*, la décima parte que representa a 10 de cada 100 (10%) afirma *bastantes veces*, 11 personas de cada 100 (11,3%) indican que regularmente tienen la voluntad de seguir trabajando aunque la situación no sea la óptima; y 1 de cada 100 (1,3%) reconoce que solo algunas veces ocurre. (Tabla 25 y Figura 28)

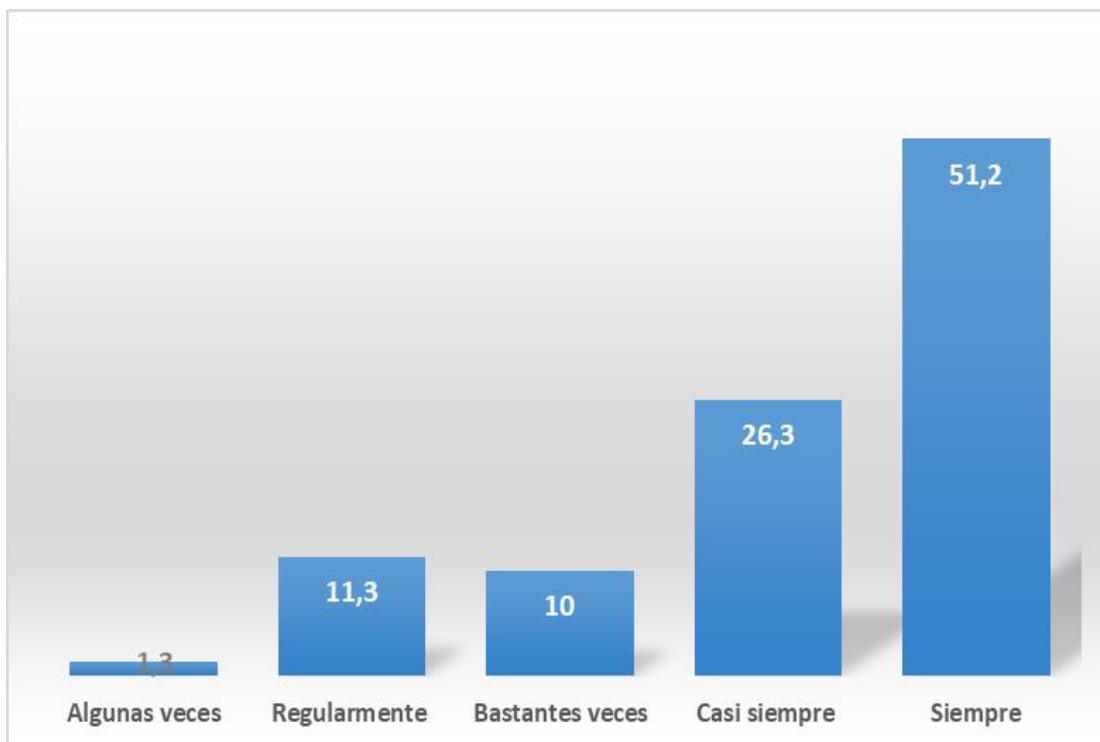


Figura 28. Personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, según ítem “Incluso cuando las cosas no van bien continuo trabajando”

Fuente: Tabla 25

Dimensión: *Engagement*_ Dedicación

Tabla 26

Personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, según su nivel de dedicación del engagement laboral, 2019

Categoría	N°	%
Bajo	41	25,6
Medio	85	53,1
Alto	34	21,3
Total	160	100,0

Fuente: cuestionario

Interpretación

De los hallazgos se evidencia que el personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, respecto al nivel de dedicación del *engagement*, que alude al sentido de entusiasmo, importancia, orgullo, desafío e inspiración en el trabajo, el nivel que predomina es medio con un 53%, prácticamente la cuarta parte con 25,6% se ubica en el nivel bajo de dedicación y una minoría que ligeramente sobrepasa la quinta parte con el 21,3% se ubica en el nivel alto. (Tabla 26 y Figura 29)

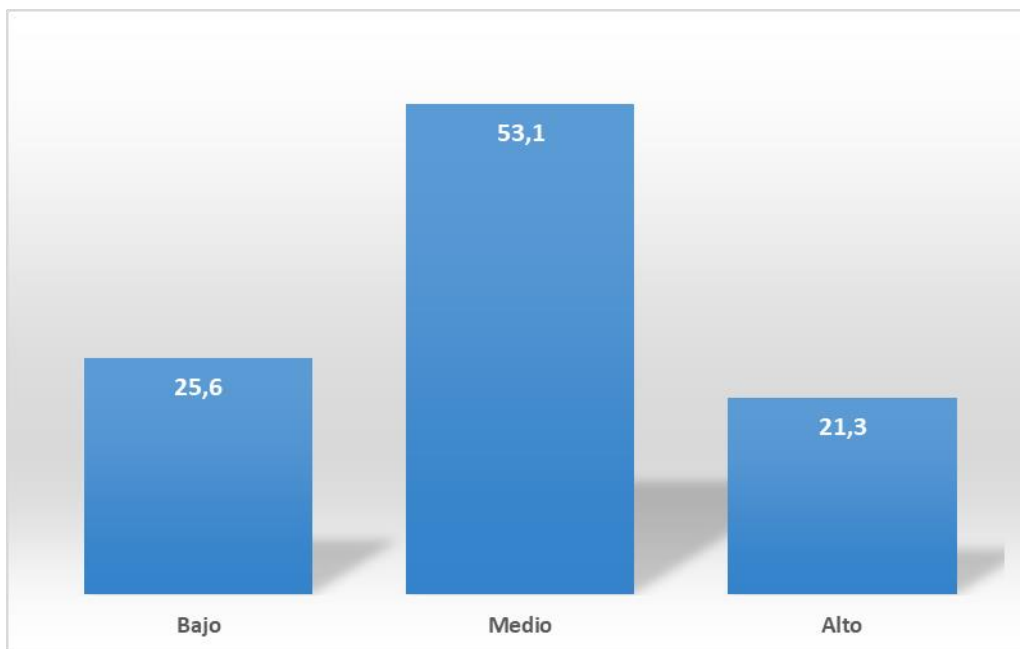


Figura 29. Personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, según su nivel de dedicación del *engagement* laboral, 2019

Fuente: Tabla 26

Tabla 27

Personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, según ítem “Mi trabajo tiene sentido y propósito”

Categoría	N°	%
Regularmente	8	5,0
Bastantes veces	37	23,1
Casi siempre	42	26,3
Siempre	73	45,6
Total	160	100,0

Fuente: cuestionario

Interpretación

De los hallazgos se tiene que el personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna en lo que corresponde al ítem “*Mi trabajo tiene sentido y propósito*”, la mayoría que corresponde a 45 de cada 100 (45,6%) afirma que *siempre* ocurre, un poco más de la cuarta parte que corresponde a 26,3 de cada 100 (26,3%) responde que *casi siempre*, casi la cuarta parte que representa a 23 de cada 100 (23,1%) afirma *bastantes veces*, 13 personas de cada 100 (13,1%) indican que ocurre regularmente y 5 de cada 100 (5%) admite que regularmente su trabajo tiene un sentido y propósito. (Tabla 27 y Figura 30)

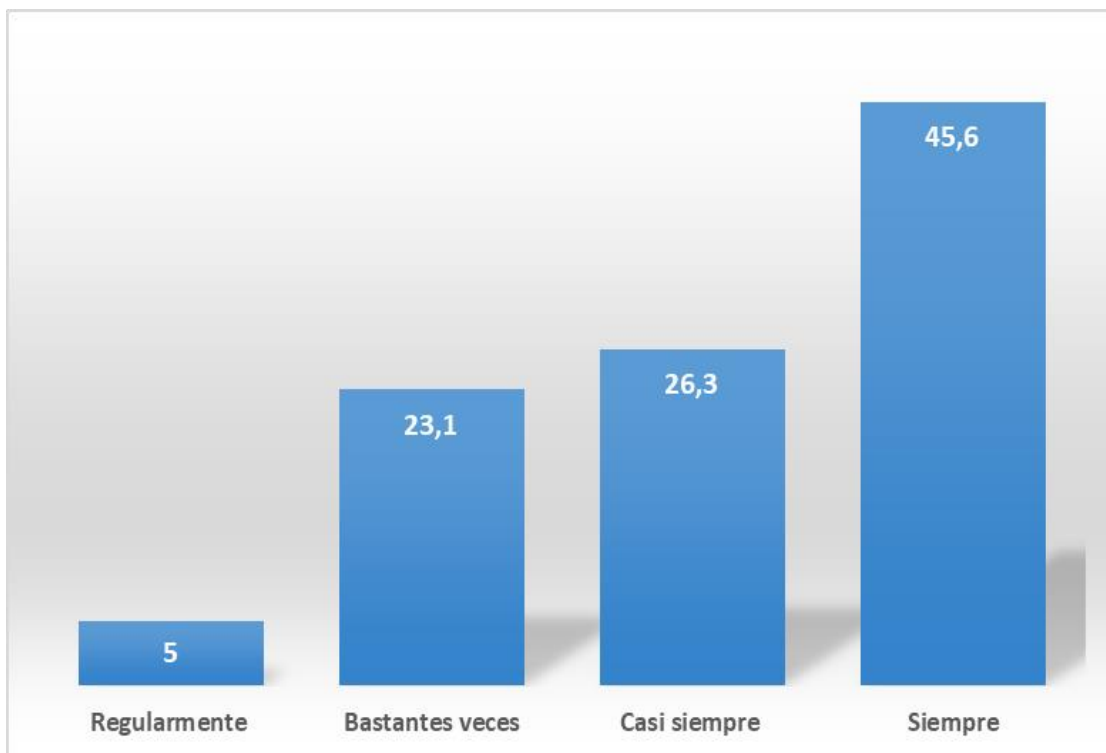


Figura 30. Personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, según ítem “Mi trabajo tiene sentido y propósito”

Fuente: Tabla 27

Tabla 28

Personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, según ítem “Mi trabajo me entusiasma “

Categoría	N°	%
Regularmente	13	8,1
Bastantes veces	30	18,8
Casi siempre	40	25,0
Siempre	77	48,1
Total	160	100,0

Fuente: cuestionario

Interpretación

De los hallazgos se tiene que el personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna en lo que corresponde al ítem “*Mi trabajo me entusiasma*”, la mayoría que corresponde a 48 de cada 100 (48,1%) asiente que *siempre* siente que su trabajo lo/la entusiasma, la cuarta parte que corresponde a 25 de cada 100 (25%) responde que *casi siempre*, casi la quinta parte que representa a 18 de cada 100 (18,8%) afirma *bastantes veces*, 13 personas de cada 100 (13,1%) indican que ocurre regularmente y 8 de cada 100 (8,1%) admite que regularmente presenta el entusiasmo por el trabajo. (Tabla 28 y Figura 31)

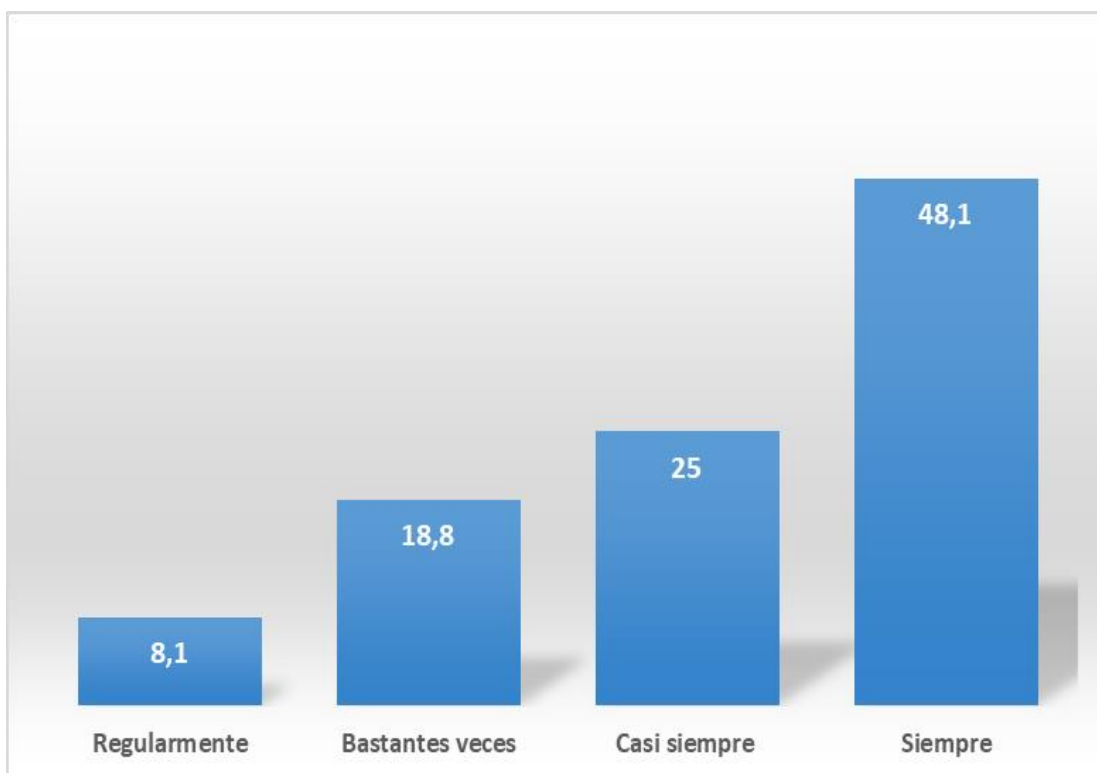


Figura 31. Personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, según ítem “Mi trabajo me entusiasma”

Fuente: Tabla 28

Tabla 29

Personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, según ítem “Mi trabajo me inspira”

Categoría	N°	%
Casi nunca	2	1,3
Algunas veces	6	3,8
Regularmente	13	8,1
Bastantes veces	15	9,4
Casi siempre	50	31,3
Siempre	74	46,3
Total	160	100,0

Fuente: cuestionario

Interpretación

De los hallazgos se tiene que el personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna en lo que corresponde al ítem “*Mi trabajo me inspira*”, la mayoría que corresponde a 46 de cada 100 (46,31%) afirma que *siempre* presenta la inspiración o lucidez para la creatividad en el trabajo, o bien para la búsqueda de una solución frente a un problema, casi la tercera parte que corresponde a 31 de cada 100 (31,3%) responde que *casi siempre*, casi la décima parte que representa a 9 de cada 100 (9,4%) afirma *bastantes veces*, 8 personas de cada 100 (8,1%) admiten sentir aquella inspiración regularmente, y una minoría de 3 de cada 100 (3,8%) admite que algunas veces, sin embargo 1 de cada 100 personas (1,3%), declara que casi nunca . (Tabla 29 y Figura 32)

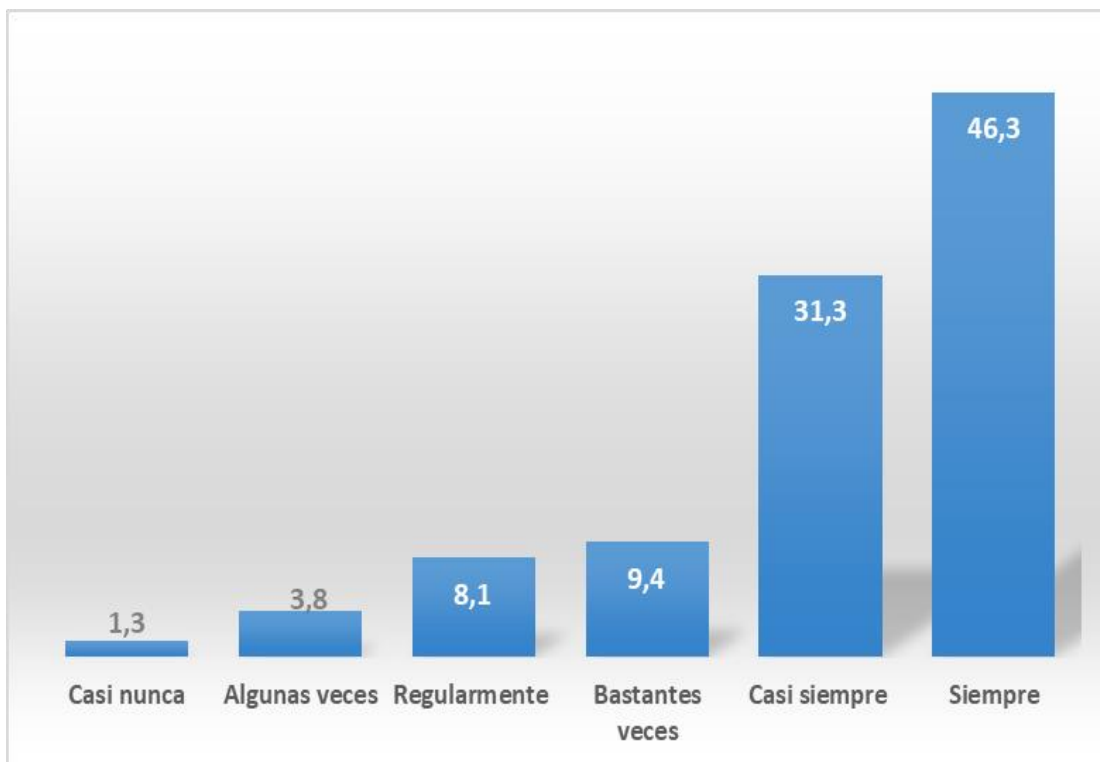


Figura 32. Personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, según ítem “Mi trabajo me inspira”

Fuente: Tabla 29

Tabla 30

Personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, según ítem “Me siento orgulloso de mi trabajo”

Categoría	N°	%
Algunas veces	4	2,5
Regularmente	14	8,8
Bastantes veces	21	13,1
Casi siempre	46	28,7
Siempre	75	46,9
Total	160	100,0

Fuente: cuestionario

Interpretación

De los hallazgos se tiene que el personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna en lo que corresponde al ítem “*Me siento orgulloso de mi trabajo*”, prevalecen las personas que responden *siempre*, lo cual equivale a 46 de cada 100 (46,9%); un poco más de la cuarta parte que representa a 28 personas de cada 100 (28,7%) admite que *casi siempre*, por encima de la décima parte que representa a 13 de cada 100 (13,1%) indica que *bastantes veces*, 8 personas de cada 100 (8,8%) declara que regularmente, siente orgullo por el trabajo que realizan, y una minoría de 2 de cada 100 (2,5%) dice solo algunas veces. (Tabla 30 y Figura 33)

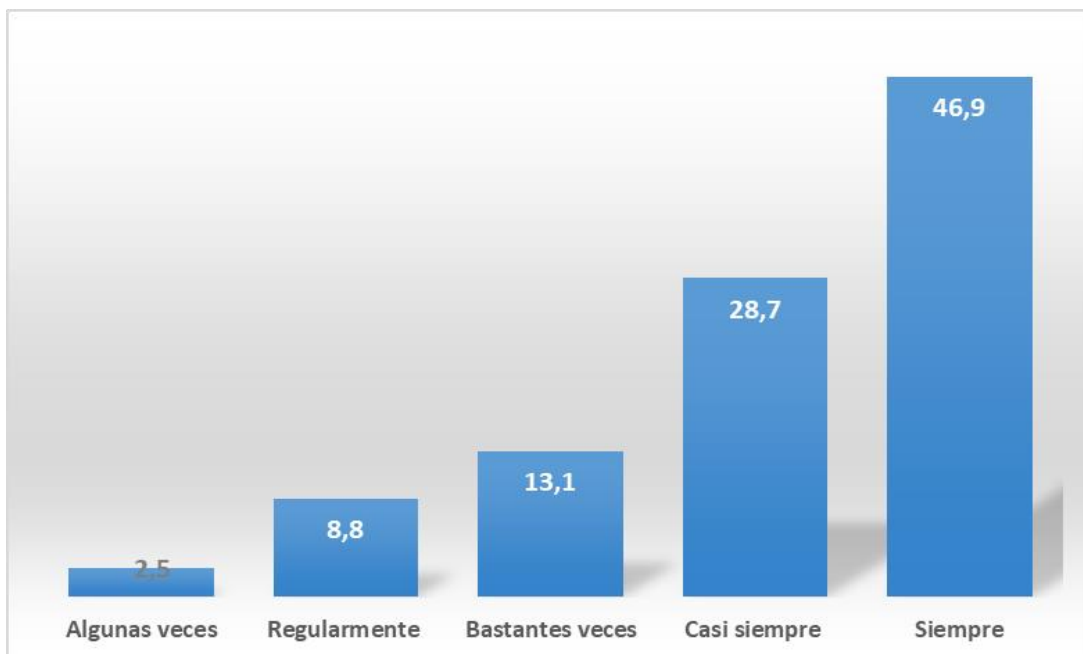


Figura 33. Personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, según ítem “Me siento orgulloso de mi trabajo”

Fuente: Tabla 30

Tabla 31

Personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, según ítem “Puedo continuar mi trabajo durante largos periodos de tiempo”

Categoría	N°	%
Algunas veces	10	6,3
Regularmente	17	10,6
Bastantes veces	25	15,6
Casi siempre	43	26,9
Siempre	65	40,6
Total	160	100,0

Fuente: cuestionario

Interpretación

De los resultados se evidencia que el personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna en lo que corresponde al ítem “*Puedo continuar mi trabajo durante largos periodos de tiempo*”, prevalecen las personas que responden *siempre*, lo cual equivale a 40 de cada 100 (40,6%); un poco más de la cuarta parte que representa a 26 personas de cada 100 (26,9%) admite que *casi siempre*, una quinceava parte que representa a 15 de cada 100 (15,6%) manifiesta que *bastantes veces*, la décima parte que corresponde a 10 personas de cada 100 (10,6%) declara que regularmente, y una minoría de 6 de cada 100 (6,3%) dice solo algunas veces. (Tabla 31 y Figura 34)

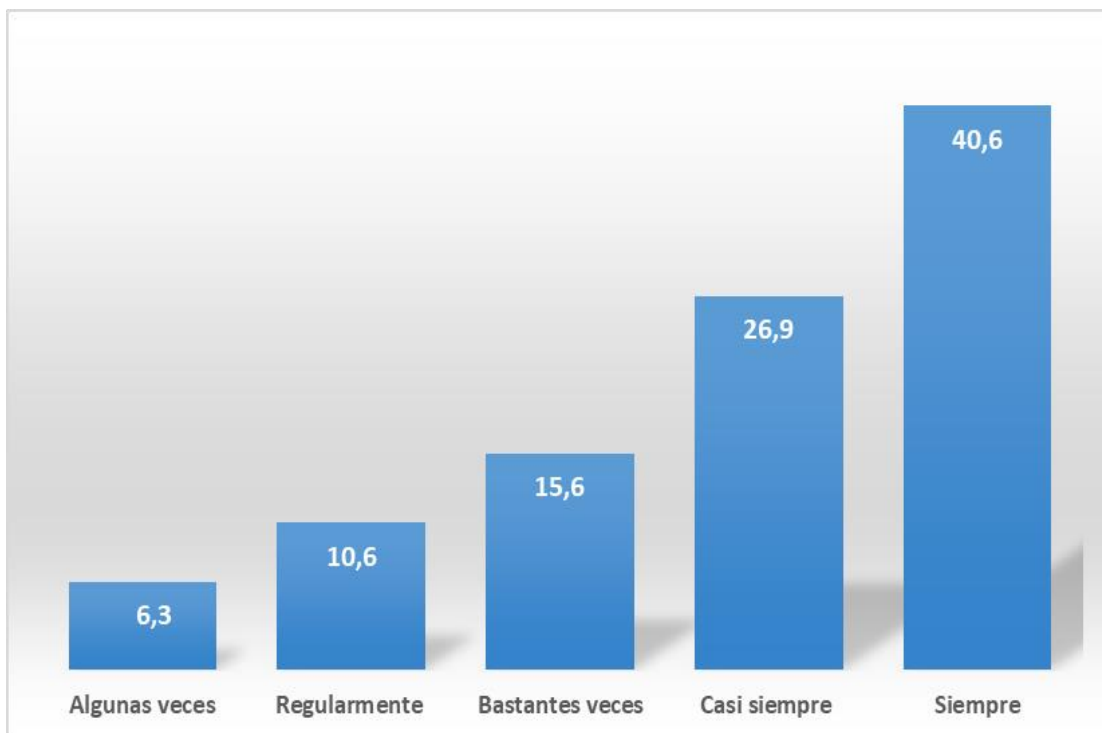


Figura 34. Personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, según ítem “Puedo continuar mi trabajo durante largos periodos de tiempo”

Fuente: Tabla 31

Dimensión: *Engagement*_ Absorción

Tabla 32

Personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, según nivel de absorción del engagement laboral, 2019

Categoría	N°	%
Bajo	43	26,9
Medio	84	52,5
Alto	33	20,6
Total	160	100,0

Fuente: cuestionario

Interpretación

El nivel de *engagement* para la dimensión absorción, que alude a la concentración que despliega al realizar su trabajo, así como la sensación de sentirse absorto y feliz cuando realiza su labor, lo que a su vez determina que no sienta pasar el tiempo, además de la dificultad de desapegarse de su trabajo. Los resultados reflejan que predomina el nivel medio (52,5%), seguido del nivel bajo (26,9%), encontrándose que 26 de cada 100 personas no presentan una absorción en su trabajo, solo la quinta parte (20,6%) se corresponde con el nivel alto de absorción. (Tabla 32 y Figura 35)

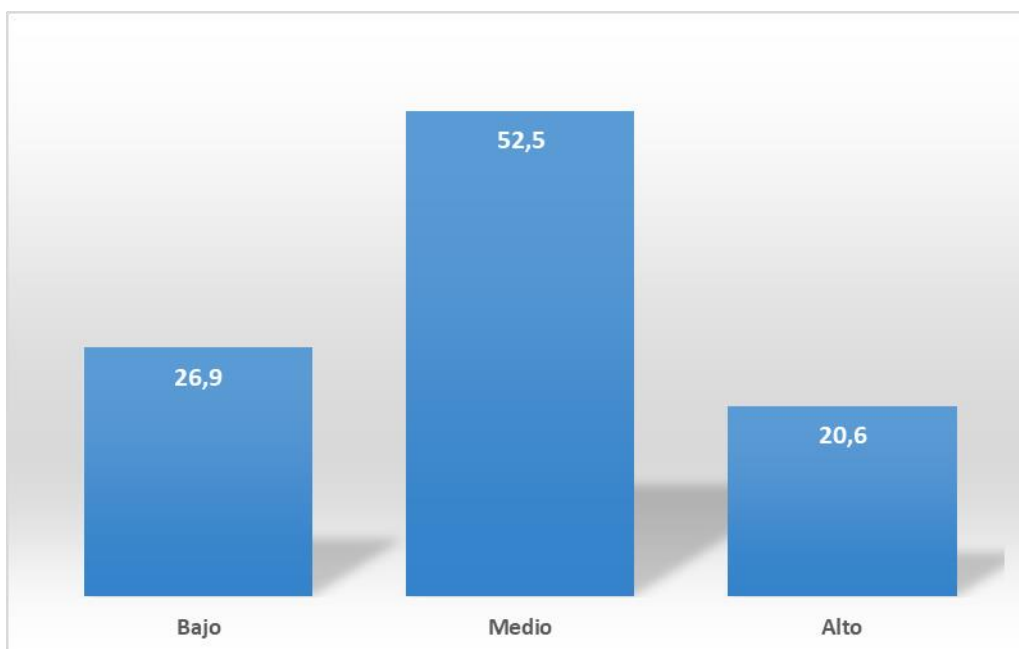


Figura 35. Personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, según nivel de absorción del *engagement* laboral, 2019

Fuente: Tabla 32

Tabla 33

Personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, según ítem “Siento que el tiempo pasa muy rápido cuando estoy trabajando “

Categoría	N°	%
Regularmente	11	6,9
Bastantes veces	22	13,8
Casi siempre	38	23,8
Siempre	89	55,6
Total	160	100,0

Fuente: cuestionario

Interpretación

De los resultados se evidencia que el personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna en lo que corresponde al ítem “*Siento que el tiempo pasa muy rápido cuando estoy trabajando*”, prevalecen las personas que responden *siempre*, lo cual equivale a 55 de cada 100 (55,6%); casi la cuarta parte que representa a 23 personas de cada 100 (23,8%) admite que *casi siempre*, una treceava parte que representa a 13 de cada 100 (13,8%) manifiesta que *bastantes veces*, la minoría que corresponde a 6 personas de cada 100 (6,9%) admite que regularmente. (Tabla 33 y Figura 36)

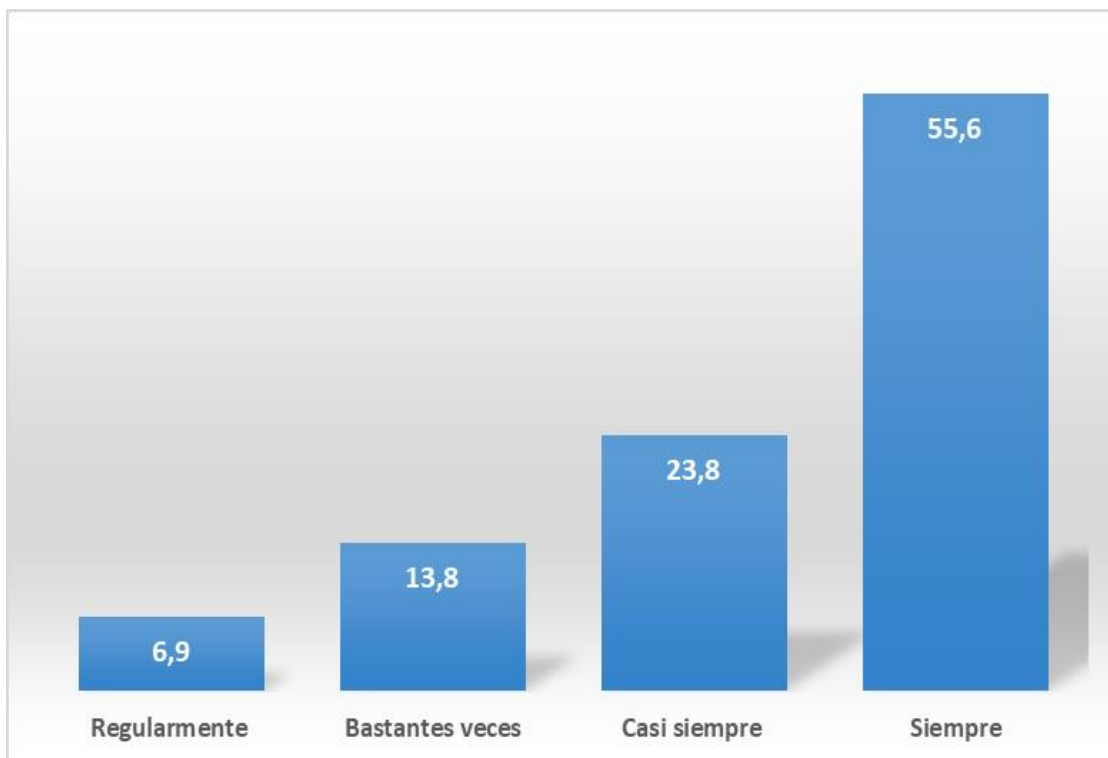


Figura 36. Personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, según ítem “Siento que el tiempo pasa muy rápido cuando estoy trabajando”

Fuente: Tabla 33

Tabla 34

Personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, según ítem “Cuando trabajo, olvido lo que ocurre a mí alrededor”

Categoría	N°	%
Algunas veces	8	5,0
Regularmente	34	21,3
Bastantes veces	21	13,1
Casi siempre	32	20,0
Siempre	65	40,6
Total	160	100,0

Fuente: cuestionario

Interpretación

De los resultados se evidencia que el personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna en lo que corresponde al ítem “*Cuando trabajo, olvido lo que ocurre a mi alrededor*”, predomina quienes responden *siempre*, lo cual equivale a 40 de cada 100 (40,6%); la quinta parte que representa a 20 personas de cada 100 (20%) reconoce que *casi siempre*, una proporción similar que corresponde a 21 de cada 100 (21,3%) asiente que regularmente ocurre que cuando trabaja, olvida lo que sucede en su entorno, una treceava parte que representa a 13 de cada 100 (13,1%) declara que *bastantes veces*, la minoría que corresponde a 5 personas de cada 100 (5%) admite que algunas veces.(Tabla 34 y Figura 31)

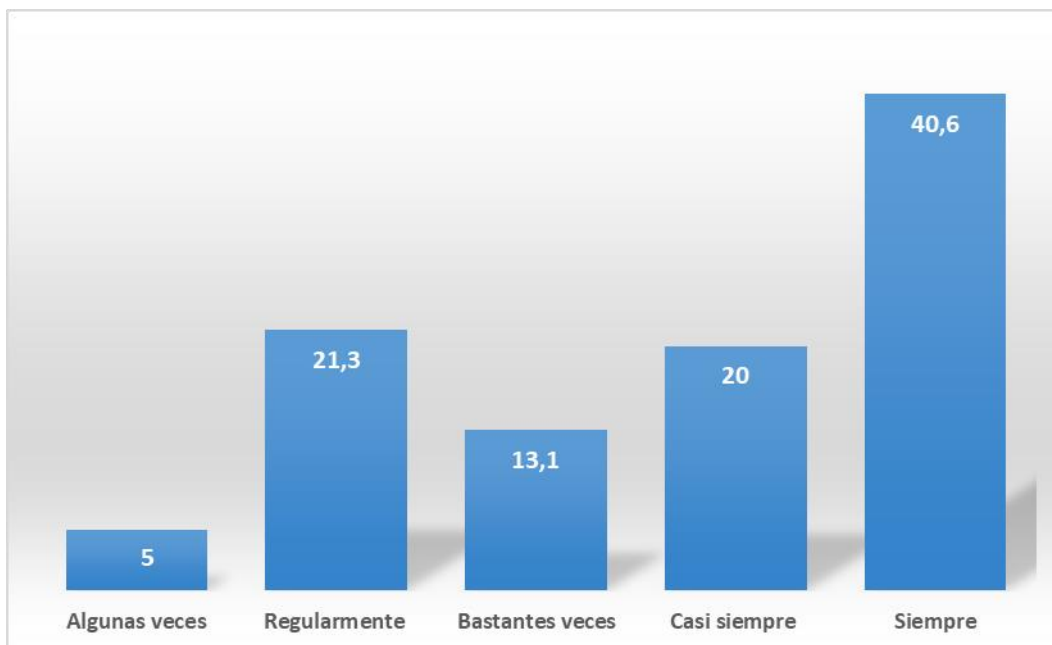


Figura 37. Personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, según ítem “Cuando trabajo, olvido lo que ocurre a mí alrededor”

Fuente: Tabla 34

Tabla 35

Personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, según ítem “Soy feliz cuando estoy concentrado en mi trabajo”

Categoría	N°	%
Casi nunca	1	0,6
Algunas veces	4	2,5
Regularmente	17	10,6
Bastantes veces	21	13,1
Casi siempre	45	28,1
Siempre	72	45,0
Total	160	100,0

Fuente: cuestionario

Interpretación

De los resultados se evidencia que el personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna en lo que corresponde al ítem “*Soy feliz cuando estoy concentrado en mi trabajo*”, predomina quienes responden *siempre*, lo cual corresponde a 45 de cada 100 (45%); un poco más de la cuarta parte que representa a 28 personas de cada 100 (28,1%) dice que *casi siempre*, una treceava parte que representa a 13 de cada 100 (13,1%) afirma que bastantes veces suele ocurrir, una décima parte que corresponde a 10 de cada 100 personas (10,6%), indica que solo regularmente, la minoría que equivale a 2 de cada 100 (2,5%) afirma *algunas veces* y una persona dice que *nunca* (0,6%). (Tabla 35 y Figura 38)

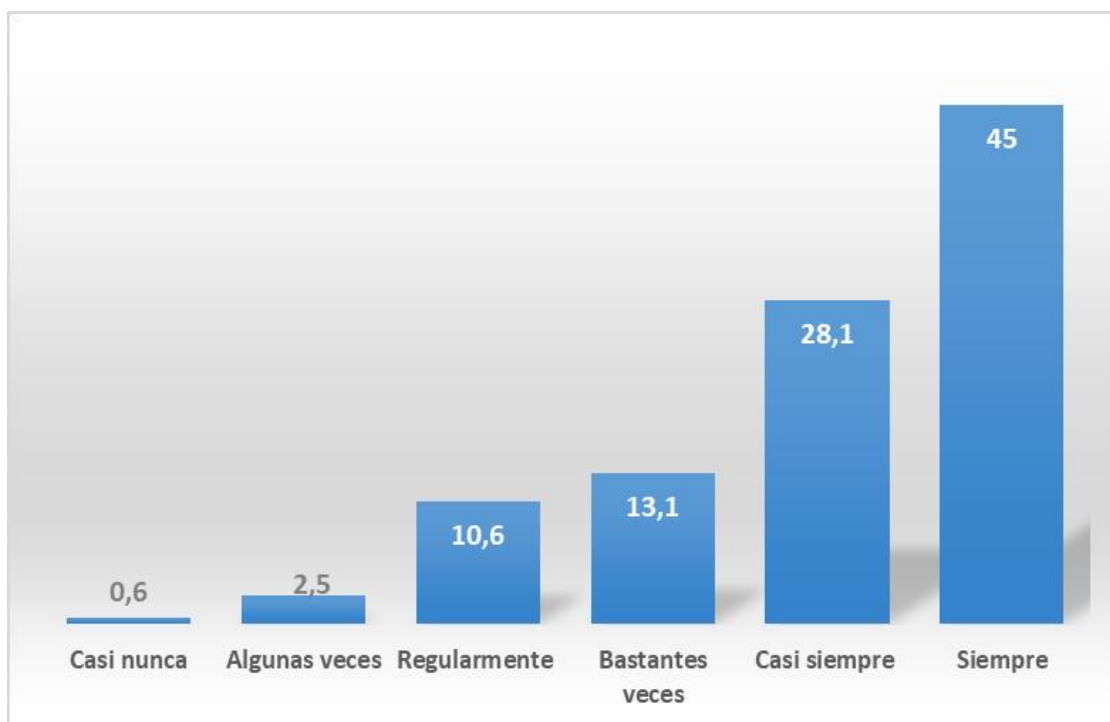


Figura 38. Personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, según ítem “Soy feliz cuando estoy concentrado en mi trabajo”

Fuente: Tabla 35

Tabla 36

Personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, según ítem “Estoy inmerso en mi trabajo”

Categoría	N°	%
Regularmente	11	6,9
Bastantes veces	30	18,8
Casi siempre	38	23,8
Siempre	81	50,6
Total	160	100,0

Fuente: cuestionario

Interpretación

De los resultados se evidencia que el personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna en lo que corresponde al ítem “*Estoy inmerso en mi trabajo*”, prevalece la proporción de quienes consideran que *siempre* están inmersos en el trabajo, lo cual corresponde a 50 de cada 100 (50,6%); casi la cuarta parte que representa a 23 personas de cada 100 (23,8%) dice que *casi siempre*, casi la quinta parte que representa a 18 de cada 100 (18,8%) afirma que bastantes veces suele ocurrir, mientras que una minoría que equivale a 6 de cada 100 (6,9%) afirma que *regularmente* suele estar inmerso en su trabajo. (Tabla 36 y Figura 39)

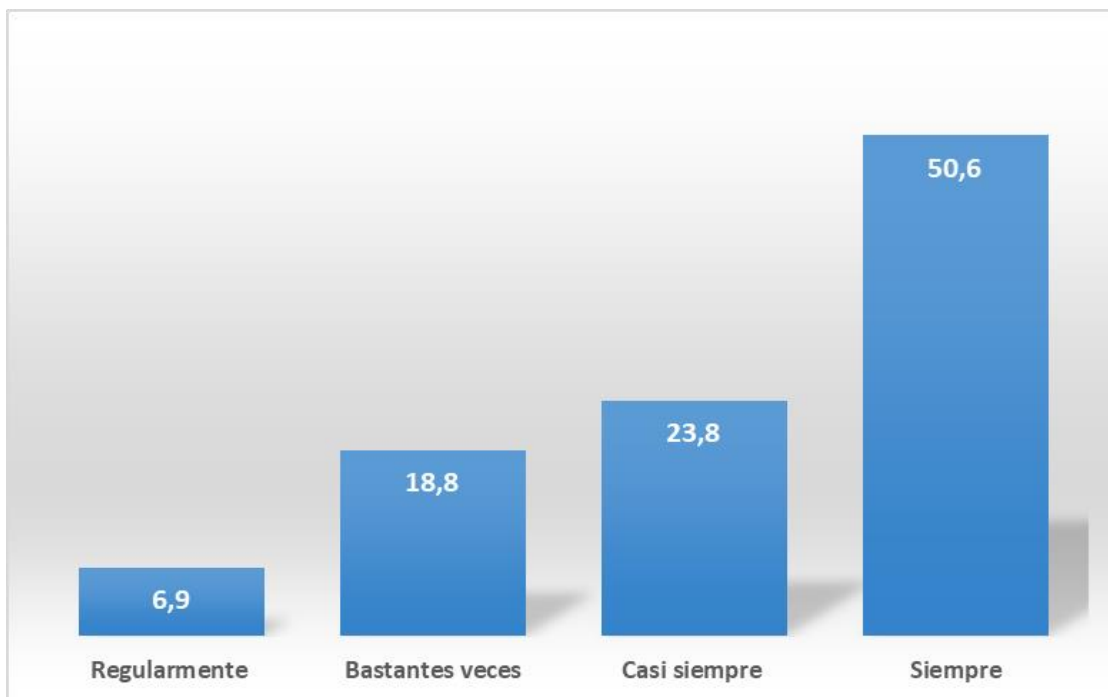


Figura 39. Personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, según ítem “Estoy inmerso en mi trabajo”

Fuente: Tabla 36

Tabla 37

Personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, según ítem “Me dejo llevar por mi trabajo”

Categoría	N°	%
Algunas veces	4	2,5
Regularmente	14	8,8
Bastantes veces	36	22,5
Casi siempre	51	31,9
Siempre	55	34,4
Total	160	100,0

Fuente: cuestionario

Interpretación

De los hallazgos se evidencia que el personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna en lo que corresponde al ítem “*Me dejo llevar por mi trabajo*”, predomina la proporción de quienes consideran que *siempre* se dejan llevar cuando inician sus tareas o funciones laborales, lo cual corresponde a 34 de cada 100 (34,4%); casi la tercera parte que representa a 31 personas de cada 100 (31,9%) manifiesta que *casi siempre*, casi la cuarta parte que representa a 22 de cada 100 (22,5%) afirma que *bastantes veces* suele ocurrir, mientras que una proporción menor que no alcanza la décima parte que equivale a 8 de cada 100 (8,8%) afirma que *regularmente* suele estar inmerso en su trabajo, solo 2 de cada 100 (2,5%) dicen algunas veces. (Tabla 37 y Figura 40)

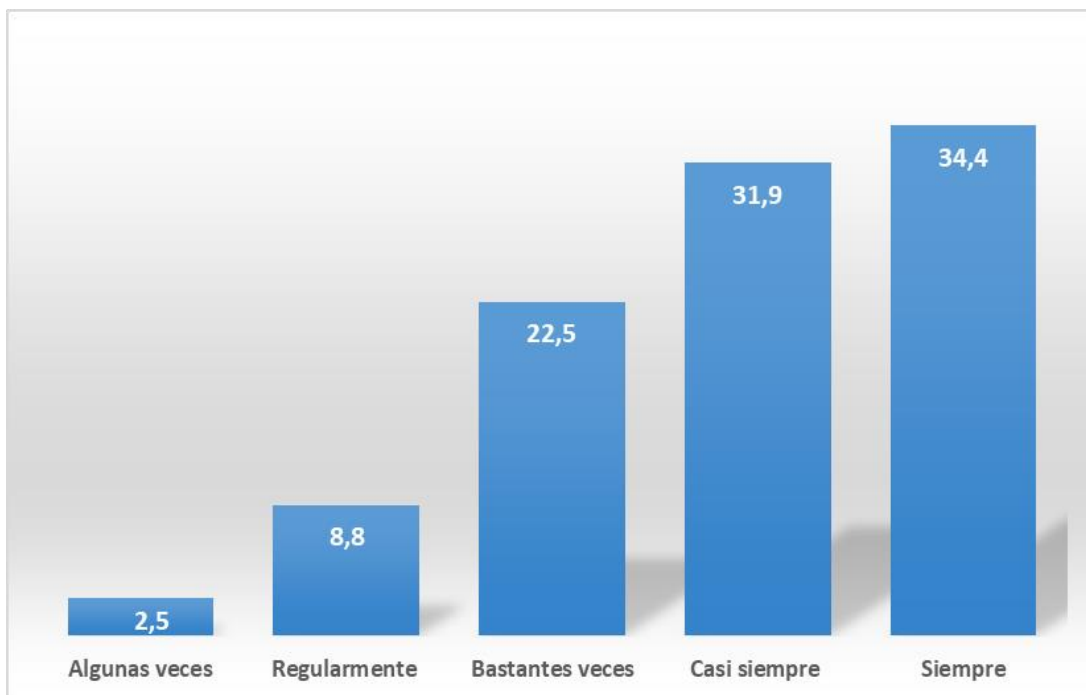


Figura 40. Personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, según ítem “Me dejo llevar por mi trabajo”

Fuente: Tabla 37

Tabla 38

Personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, según ítem “Me resulta difícil desconectarme del trabajo”

Categoría	N°	%
Casi nunca	2	1,3
Algunas veces	7	4,4
Regularmente	28	17,5
Bastantes veces	33	20,6
Casi siempre	38	23,8
Siempre	52	32,5
Total	160	100,0

Fuente: cuestionario

Interpretación

De los hallazgos se evidencia que el personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna en lo que corresponde al ítem “*Me resulta difícil desconectarme del trabajo*”, prevalece la proporción de quienes consideran que les es difícil desconectarse del trabajo, lo cual corresponde a 32 de cada 100 (32,5%); casi la cuarta parte que representa a 23 personas de cada 100 (23,8%) manifiesta que *casi siempre*, casi la quinta parte que representa a 20 de cada 100 (20,6%) afirma que bastantes veces suele ocurrir, mientras que casi la quinta parte que corresponde a 17 de cada 100 encuestados (17,5%) afirma que solo regularmente le cuesta desconectarse de su tarea diaria o trabajo, una proporción menor que no alcanza la quinta parte que equivale a 4

de cada 100 (4,4%) afirma que *algunas veces* y solo 1 de cada 100 (1,3%) declaran que casi nunca. (Tabla 38 y Figura 41)



Figura 41. Personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, según ítem “Me resulta difícil desconectarme del trabajo”

Fuente: Tabla 38

4.2.3. Prueba estadística

Hipótesis general

Existe una relación significativa entre la gestión del talento humano con el *engagement* laboral del personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna en el año 2019.

Hipótesis estadísticas

$H_0 : r_{xy} ==>$ El coeficiente de correlación procede de una población cuya correlación es cero ($\rho = 0$).

$H_1 : r_{xy} ==>$ El coeficiente de correlación procede de una población cuya correlación es diferente de cero ($\rho \neq 0$).

a) Supuesto de normalidad

Tabla 39

Prueba de normalidad KS

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
Gestión del talento humano	0,194	160	0,000
<i>Engagement</i> laboral	0,199	160	0,000

Los datos no provienen de una distribución normal ($p < 0,05$)

b) Prueba estadística: *Rho de Spearman*

c) Desarrollo de la prueba estadística

Tabla 40

Rho de Spearman

		<i>Engagement</i> laboral	
<i>Rho de Spearman</i>	Gestión del talento humano	Coefficiente de correlación	0,635**
		Sig. (bilateral)	0,000
		N	160

Fuente: base de datos

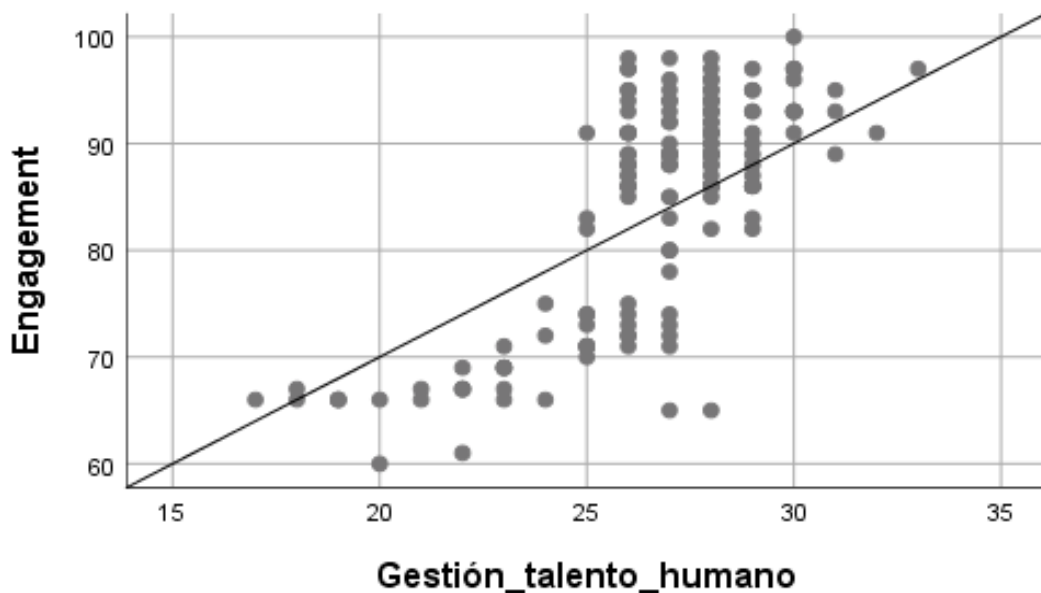


Figura 42. Gráfico de dispersión

Fuente: base de datos

d) Decisión

El valor de Rho de Spearman es de 0,635 (correlación moderada), con signo positivo y con un p valor de 0,001, por lo que se tomó la decisión de rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna. El valor de R^2 o bondad del ajuste estimado es de 40,32% o varianza explicada por el modelo a partir de la recta de regresión. (Tabla 40 y Figura 42).

Hipótesis específica 1

Existe una relación entre la gestión del talento humano y la dimensión vigor del *engagement* laboral del personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna en el año 2019.

Hipótesis estadísticas

$H_0 : r_{xy} ==>$ El coeficiente de correlación procede de una población cuya correlación es cero ($\rho = 0$).

$H_1 : r_{xy} ==>$ El coeficiente de correlación procede de una población cuya correlación es diferente de cero ($\rho \neq 0$).

a) Supuesto de normalidad

Tabla 41

Prueba de normalidad KS

<i>Kolmogorov-Smirnov^a</i>			
	Estadístico	gl	Sig.
Gestión del talento humano	0,194	160	0,000
<i>Engagement</i> laboral _Vigor	0,130	160	0,000

Los datos no provienen de una distribución normal ($p < 0,05$)

b) Prueba estadística: Rho de Spearman

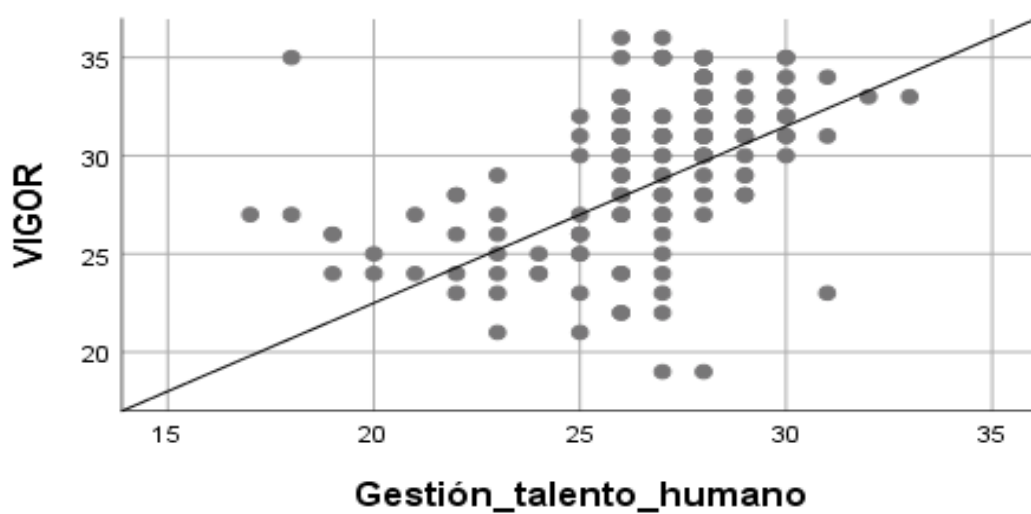
c) Desarrollo de la prueba estadística

Tabla 42

Rho de Spearman

		<i>Engagement laboral</i> Vigor	
<i>Rho de Spearman</i>	Gestión del talento humano	Coefficiente de correlación	0,513**
		Sig. (bilateral)	0,000
		N	160

Fuente: base de datos



*Figura 43.*Gráfico de dispersión

Fuente: base de datos

d) Decisión

El valor de Rho de Spearman es de 0,513 (correlación moderada), con signo positivo y con un p valor de 0,001, por lo que se tomó la decisión de rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna. El valor de R^2 o bondad del ajuste estimado es de 26,31 % o varianza explicada por el modelo a partir de la recta de regresión. (Tabla 42 y Figura 43).

Hipótesis específica 2

Existe una relación entre la gestión del talento humano y la dimensión dedicación del *engagement* laboral del personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna en el año 2019.

Hipótesis estadísticas

$H_0 : r_{xy} ==>$ El coeficiente de correlación procede de una población cuya correlación es cero ($\rho = 0$).

$H_1 : r_{xy} ==>$ El coeficiente de correlación procede de una población cuya correlación es diferente de cero ($\rho \neq 0$).

a) Supuesto de normalidad

Tabla 43

Prueba de normalidad KS

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
Gestión del talento humano	0,194	160	0,000
<i>Engagement</i> laboral _Dedicación	0,193	160	0,000

Los datos no provienen de una distribución normal ($p < 0,05$)

b) Prueba estadística: Rho de Spearman

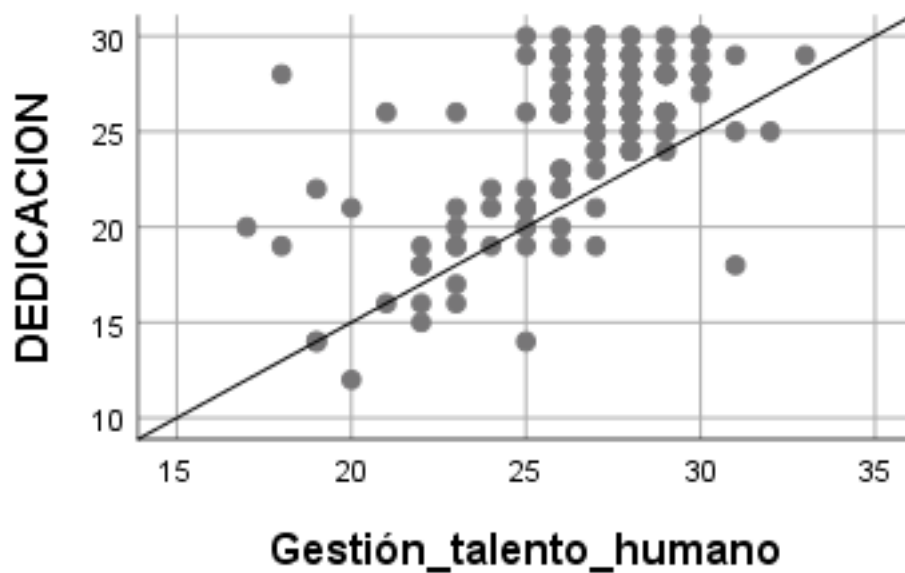
c) Desarrollo de la prueba estadística

Tabla 44

Rho de Spearman

		Engagement <i>laboral</i> Dedicación	
<i>Rho de Spearman</i>	Gestión del talento humano	Coefficiente de correlación	0,477**
		Sig. (bilateral)	0,000
		N	160

Fuente: base de datos



*Figura 44.*Gráfico de dispersión

Fuente: base de datos

d) Decisión

El valor de Rho de Spearman es de 0,477 (correlación moderada), con signo positivo y con un p valor de 0,001, por lo que se tomó la decisión de rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna. El valor de R^2 o bondad del ajuste estimado es de 22,75% o varianza explicada por el modelo a partir de la recta de regresión. (Tabla y Figura 44).

Hipótesis específica3

Existe una relación entre la gestión del talento humano y la dimensión absorción del *engagement* laboral del personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna en el año 2019.

Hipótesis estadísticas

$H_0 : r_{xy} ==>$ El coeficiente de correlación procede de una población cuya correlación es cero ($\rho = 0$).

$H_1 : r_{xy} ==>$ El coeficiente de correlación procede de una población cuya correlación es diferente de cero ($\rho \neq 0$).

a) Supuesto de normalidad

Tabla 45

Prueba de normalidad KS

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
Gestión del talento humano	0,194	160	0,000
<i>Engagement</i> laboral _Absorción	0,149	160	0,000

Los datos no provienen de una distribución normal ($p < 0,05$)

b) Prueba estadística: Rho de Spearman

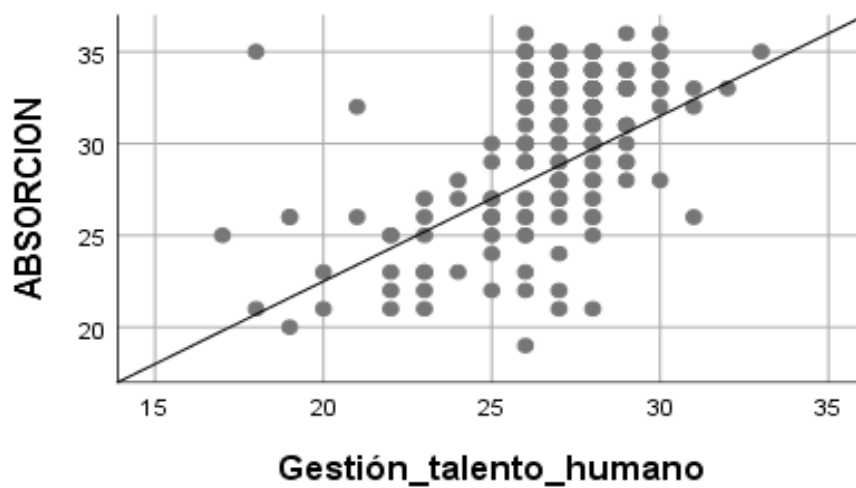
c) Desarrollo de la prueba estadística

Tabla 46

Rho de Spearman

		Engagement laboral Absorción	
<i>Rho de Spearman</i>	Gestión del talento humano	Coefficiente de correlación	0,542**
		Sig. (bilateral)	0,000
		N	160

Fuente: base de datos



*Figura 45.*Gráfico de dispersión

Fuente: base de datos

d) Decisión

El valor de Rho de Spearman es de 0,542, con signo positivo y con un p valor de 0,001, por lo que se tomó la decisión de rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna. El valor de R^2 o bondad del ajuste estimado es de 26,31% o varianza explicada por el modelo a partir de la recta de regresión. (Tabla 46 y Figura 45).

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

La gestión del talento humano abarca elementos estratégicos y extrae sus aplicaciones de conceptos y herramientas desarrolladas más allá de los recursos humanos en otras disciplinas de gestión, v.g. el *marketing*, con un enfoque en la marca del empleador, la propuesta de valor del empleado y la segmentación del empleado (Michaels y cols., 2001); en la gestión con énfasis en las curvas de rendimiento (Boudreau y Ramstad, 2007), lo que convierte a la gestión del talento en el núcleo de la práctica estratégica de los recursos humanos (Claus, 2019). Asimismo, el contexto laboral actual, se desarrolla dentro de la cuarta revolución industrial, la que sin duda es disruptiva, y modifica el papel de la gestión del talento. Además, se añade un panorama demográfico en el que la tendencia a una mayor esperanza de vida a 72 años en 2015 (Banco Mundial, 2017), la presencia de fuerzas laborales multigeneracionales; así como también, el uso masivo de la tecnología (inteligencia artificial) para el trabajo diario y que se aplica a la gestión del talento humano, ya que las decisiones basadas en la evidencia, requieren de información sistematizada en tiempo real, para descubrir que es lo que le interesa al personal en este momento y realizar predicciones sobre la fuerza laboral, aspecto, que cada vez se incorpora a la gestión del talento humano.

Otro elemento macro, es la globalización cambiante y que se redefine constantemente (Freska y Claus, 2013), que determina cambios en el nuevo orden mundial en todos los ámbitos, en casi todas las regiones del planeta y, que ha trastocado la forma de vida y sin duda la dinámica laboral, lo cual plantea desafíos para la gestión del talento humano.

Dentro de este panorama, se realiza el presente estudio para fines de caracterizar la gestión del talento humano y el *engagement* laboral desde la perspectiva del personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, encontrándose que la percepción general sobre la gestión del talento humano es poco adecuada (54,4%) y adecuada (41,9%), comparativamente en otras instituciones públicas, los hallazgos del presente estudio, son disímiles con los Del Castillo (2017) quien encontró que la percepción del personal de una Municipalidad Distrital de Chaclacayo es preferentemente alto y también con los de Rojas y Vilchez (2018), quienes informan que el personal de un establecimiento sanitario público calificó la gestión del talento humano, preferentemente a favor, por cuanto respondió estar de acuerdo. pero similares a los de Ascensios (2017).

Los hallazgos de los indicadores, respecto a que su preparación le reditúe beneficios en su línea de carrera, se explicaría por las características de promoción en la institución, en su mayoría se ubican en una posición neutra (56,3%), lo que tendría una explicación en el procedimiento para ser promocionado en la institución, que se basa fundamentalmente en un concurso público de méritos, cuya convocatoria es para un número limitado de plazas, además del cumplimiento de requisitos antes que la capacitación o especialización. Por ejemplo, para ser especialista de juzgado, se valora un número determinado de años de experiencia previamente determinado en los requisitos, antes que la capacitación o especialización; el rubro de capacitación tiene un límite, lo que determina que un abogado con o sin un grado académico tenga el mismo puntaje en este rubro, por lo que no se aprecia la cualificación como una variable que le otorgue ventajas o beneficios en la carrera laboral. En lo que atañe a la tendencia de las respuestas sobre la posibilidad de crecimiento profesional, en la categoría preferentemente neutra (62,5%), tendría una explicación en que, si bien es cierto, que se puede desarrollar una

línea de carrera, la que se acota en cuanto alcance la posición de relator o secretario de sala, ya que, para alcanzar la plaza de Juez, debe acceder a las convocatorias que emanan de la Junta Nacional de Justicia (JNJ).

En lo tocante a la percepción de que un buen desempeño, afiance su estabilidad laboral, las respuestas se inclinan por una posición mayoritariamente neutra (63,1%) y de acuerdo (26,3%), lo que obedecería a que entre los respondientes están quienes se encuentran bajo el régimen laboral 728 y CAS, siendo que los primeros gozan de estabilidad laboral, la que podría quebrarse por ejemplo si el trabajador comete una falta grave, contrariamente, la situación del personal CAS es diferente, por cuanto su desempeño está sujeto a una evaluación constante y los resultados de su desempeño, gravitan la decisión de nueva contratación o estabilidad laboral.

De otro lado, en cuanto a la posibilidad de recibir una compensación económica que resulte motivante para el personal, también se halló una preponderancia en las categorías neutra y en desacuerdo, siendo una posible explicación la percepción de la real limitación de discrecionalidad de las autoridades de incrementar el salario, por ser una institución pública en la que los montos salariales las establece el Estado, no obstante, que hasta hace algunos años, se otorgaba un plan de bono por el cumplimiento de metas, que en la actualidad ha sido desactivado, lo que para muchos resulta un elemento desalentador.

En cuanto a los resultados, sobre la posibilidad de recibir capacitación, según sus necesidades, el personal en su mayoría se ubica en la categoría neutra (70%) seguido de quienes están en desacuerdo (17,5%), lo que delinea una tendencia negativa, que se interpreta en que las capacitaciones para el personal, son establecidas por la instancia superior, sin considerar las necesidades según el puesto de trabajo o las exigencias contemporáneas de incorporar las TICs en los diferentes procesos y funciones laborales, a la par se

añade la carga procesal, que no limita la disponibilidad de tiempo de recibir capacitaciones para desarrollar nuevas competencias o fortalecerlas. También se halló que cuando se le pregunta al personal encuestado sobre la preferencia o posibilidad de recibir capacitación virtual, la mayoría pareciera no mostrar interés ya que mayoritariamente se ubican en la categoría neutra (68,1%), encontrándose incluso un 10% que dice no estar de acuerdo. Cabe subrayar, que la información se recogió a fines de 2019 antes de la pandemia; lo que evidencia que no les resulta atractivo el uso de modelos *e learning*, sin embargo, es creciente la necesidad de un cambio de paradigma tradicional de actividades y procesos que requieren muchas veces de la presencialidad y del trabajo remoto, no presencial, para garantizar la sostenibilidad del desarrollo de las actividades de capacitación en la institución judicial. Según Deloitte (2019), una de las tendencias más notables de capital humano es el aprendizaje, reportándose en México un 92% de personas que respondieron que es muy importante, sin embargo, también manifestaron que una minoría de 15% de las organizaciones están listas para hacer frente a este desafío. El deficiente interés o percepción neutra, podría deberse a que se ha subestimado los retornos de una comunicación efectiva sobre el cambio tecnológico y el impacto imprevisto en la sociedad, ya que la incorporación de la tecnología, propicia la creación de oportunidades masivas para la educación y actualización del personal, lo que presumiblemente cambiaría la percepción respecto a la opción de elegir e incluso preferir las capacitaciones virtuales.

En cuanto a la pregunta, sobre la posibilidad de recibir un aumento de sueldo por cumplimiento de indicadores de desempeño, las respuestas gravitan a favor de la categoría neutra (63,7%) y de acuerdo (20,6%), lo que se interpreta por un lado, en que el aumento de los salarios, responde a una política fiscal, empero, en otro momento el Consejo Ejecutivo del Poder Judicial creó un bono por cumplimiento de metas, pero que se desestimó por falta de

presupuesto, sin que ello signifique, la posibilidad de que se instaure en otro momento. En este punto, cabe acotar que las tendencias para el reconocimiento, se inclinan por esquemas novedosos de compensación no pecuniarios, “personalizados, con base en el entendimiento de las necesidades individuales de la persona” (Deloitte,2018, p.8), con base en los resultados de las evaluaciones del desempeño laboral, como financiación de programas recreativos, turísticos y/o culturales, reconocimiento en actos públicos por sus resultados de desempeño, reconocimiento escrito formal (carta de felicitación, resolución, etc.) con copia a su hoja de vida, entre otros, los que tienen como propósito, incrementar la satisfacción y bienestar del personal, y a la vez motivar la eficiencia en la tarea.

En lo que concierne a la percepción sobre si existe un buen clima laboral, la inclinación de las respuestas recaen en la categoría neutra con 51,9%, aunque un 45,6% asiente a favor; percepción que posiblemente tenga una interpretación en que muchas veces la carga procesal, no facilita la comunicación efectiva y relaciones interpersonales adecuadas, elementos necesarios que favorecen un adecuado clima en el trabajo. Otro aspecto, que dificulta una comunicación interna óptima es la existencia de una jefatura delegada de la instancia central que funciona en la ciudad de Lima, lo que muchas veces dificulta la comunicación certera, clara y directa, o bien no facilita una adecuada interpretación y aplicabilidad de las disposiciones emanadas en el nivel central, lo que a juicio de muchos, deviene en decisiones de aplicabilidad poco o no pertinentes con las características propias de cada Corte de Justicia, en este caso, la de Tacna, lo que genera incomodidad e incluso perplejidad, lo que podría sin duda, no favorecer un adecuado clima laboral, desmotivación y un debilitamiento del *engagement* laboral.

En lo que atañe al *engagement* laboral, predominó un nivel medio de *engagement* laboral (44,4%); prevaleció el nivel medio en las tres dimensiones

del *engagement*: dimensión vigor (46,3%), dimensión dedicación (53,1%), dimensión absorción (52,5%), resultados similares a los de Salcedo (2013) quien también encontró un nivel de *engagement* medio para las categorías de dedicación y absorción en una muestra de personal de una PYME en Argentina, igualmente con los hallazgos de Borrego (2016) ya que los resultados evidencian que el personal experimentó emociones positivas y *engagement* laboral. Los resultados, se interpretan como un compromiso de parte del personal, que no es sólido, sino que se ubica en un nivel medio, resultados que ameritan la actuación y acciones por parte de la dirección de recursos humanos, a fin de promover personal *engaged*.

La prueba de hipótesis, demostró que la gestión del talento humano y el *engagement* laboral correlacionan significativamente (Rho 0,635; p 0,001), aunque la correlación se califica de moderada, lo que significa que existirían otros elementos que aportan al *engagement* laboral.

CONCLUSIONES

1. Existe una relación significativa entre la gestión del talento humano con el *engagement* laboral ($p < 0,05$) del personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna en el año 2019.
2. Existe una relación entre la gestión del talento humano y el vigor laboral del personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna en el año 2019 (Rho de Spearman 0,513 y p valor 0,001).
3. Existe una relación entre la gestión del talento humano y la dedicación laboral del personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna en el año 2019 (Rho de Spearman 0,477 y p valor 0,001).
4. Existe una relación entre la gestión del talento humano y la absorción laboral del personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna en el año 2019 (Rho de Spearman 0,542 y p valor 0,001).

RECOMENDACIONES

- 1) Se recomienda a la Gerencia de la institución y al Departamento de Recursos Humanos, aplicar la gestión de los recursos humanos bajo un enfoque estratégico: Propuesta de Gestión del talento humano para mejorar el *engagement* del personal.
- 2) La presente propuesta tiene como fundamento empírico el hallazgo de la relación significativa entre la gestión del talento humano y el *engagement* laboral en sus tres dimensiones vigor, dedicación y absorción laboral, según lo manifiesta el personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna en 2019:

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ames, R. (2017). *Factores de atracción y retención del talento humano y su relación con el compromiso organizacional, en una empresa del sector minero, Arequipa 2015*. (Tesis de titulación) Universidad Nacional San Agustín de Arequipa.

Armas, Y., Llanos, M. y Traverso, P. (2017). *Gestión del talento humano y nuevos escenarios laborales* [En línea] Recuperado de <https://www.ecotec.edu.ec/content/uploads/2017/09/investigacion/libros/gestion-talento-humano.pdf>

Asencios, C. (2017). *Gestión del talento humano y el desempeño laboral en el Hospital Nacional Hipólito Unanue. Lima, 2016* (Tesis de Maestría en Gestión Pública) Universidad Cesar Vallejo [En línea] Recuperado de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/5314/Asencios_TC.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Bakker A., Demerouti E., Xanthopoulou D.(2011). ¿Cómo los empleados mantienen su engagement en el trabajo? *Cienc Trab.* Jul-Sep; 13 [41]: 135-142 [En línea] Recuperado de http://www.beanmanaged.com/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles_arnold_bakker_262.pdf

Ballesteros, S. (2010). Talents: The Key for Successful Organizations [En línea] Recuperado de [http://www.diva-portal.org/smash /get/diva2:327021/FULLTEXT01](http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:327021/FULLTEXT01)

Banco Mundial (2010) Esperanza de vida al nacer, total (años). Recuperado de <http://data.worldbank.org/indicador/SP.DYN.LE00.IN>

Borrego, Y.(2016). *El engagement en el trabajo: antecedentes y resultados organizacionales*. (Tesis doctoral) Universidad de Huelva [En línea] Recuperado http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/11948/El_engament_en_el_trabajo.pdf?sequence=4

Boudreau, J., Ramstad, P. (2007). Más allá de los recursos humanos: la nueva ciencia del capital humano. Boston: Harvard Business School Press.

Budiana, I., Yetti, W. (2019). *Management Strategy of Employee Engagement. International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering (IJITEE)* [En línea] Recuperado de <https://www.ijitee.org/wp-content/uploads/papers/v8i6c2/F10370486C219.pdf>

Cantera, F.(2016). *Satisfacción con el coaching y engagement en el trabajo: el papel de los recursos personales* (Tesis doctoral) Universidad Complutense de Madrid [En línea] Recuperado de <https://eprints.ucm.es/35820/1/T36862.pdf>

Casma, C. (2015). *Relación de la gestión del talento humano por competencias en el desempeño laboral de la Empresa FerroSistemas, Surco-Lima, año 2015* (Tesis de Maestría) Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle [En línea] Recuperado de <http://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/963/TM%20CE-A%20C32%202015.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Chiavenato, I. (1998). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Santa Fe de Bogotá: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. 5ta edición. Santa Fe de Bogotá: Mc Graw Hill.

Claus, L. (2019). HR disruption-Time already to reinvent talent management. BRQ Business Research Quarterly Volume 22, Issue 3, July–September 2019, Pages 207-215 [En línea] Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.brq.2019.04.002>

Collings, D., y Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19, 304-313. doi: 10.1016/j.hrmr.2009.04.001

Del Castillo, A. (2017). *La gestión del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Chaclacayo -2016* (Tesis de Maestría) Universidad Cesar Vallejo [En

[En línea] Recuperado de
http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/8939/Del%20Castillo_MAY.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Deloitte (2018). *Tendencias en capital humano 2018 México* [En línea] Recuperado de
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/human-capital/HCT-2018.pdf>

Deloitte (2019). *Tendencias en capital humano 2019 México* [En línea] Recuperado de
https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/human-capital/HCT_2019.pdf

Dries, N. (2013a). The psychology of talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 23(4), 272–285. doi: 10.1016/j.hrmr.2013.05.001

Falcone, P. (2006), “Preserving restless top performers: keep your top performers engaged so they don’t jump ship once job opportunities arise”, *HR Magazine*, March.

Flores C., Fernández M., Juárez A., Merino C., Guimet M. (2015). *Entusiasmo por el trabajo (Engagement) un estudio de validez en profesionales de la docencia en Lima, Perú* [En línea] Recuperado de

http://revistaliberabit.com/es/revistas/RLE_21_2_entusiasmo-por-el-trabajo-engagement-un-estudio-de-validez-en-profesionales-de-la-docencia-en-lima-peru.pdf.

Freska, A., Claus, L. (2013) El nuevo contexto global: ¿el mundo es realmente plano?

Friday, E. O., & Mlanga, S. (2019). Talent Management and Workers 'Commitment to Oil & Gas Firms in Nigeria. *SEISENSE Journal of Management*, 2(3), 1-15. doi: <https://doi.org/10.33215/sjom.v2i3.138>

Gallardo-Gallardo, Eva & Thunnissen, Marian & Scullion, Hugh. (2019). Talent management: context matters. *The International Journal of Human Resource Management*. 1-17. 10.1080/09585192.2019.1642645.

Gratton, L., Scott, A. (2016). 100 años de vida: vivir y trabajar en la era de la longevidad. Londres: Bloomsbury .

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista- (2007). *Metodología de la investigación*, 4ta edición, México: McGraw Hill.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2019). 11 de Julio Día Mundial de la Población [En línea] Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1671/libro.pdf

Khatri, P., Gupta, S., Gulati, K., Chauhan, S. (2010). Talent Management in HR. *Journal of Management and Strategy*. Vol. 1, No.1; December 2010 [En línea] Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/49596608_Talent_Management_in_HR/link/0deec525e11e10c801000000/download

Koolen, I. (2014). *DOES POWER DISTANCE MATTER? Investigating the relation between Talent Philosophies, Organizational Talent Management Approaches and Workforce Differentiation* (Master Thesis Talent Management) Tilburg University [En línea] Recuperado de <http://arno.uvt.nl/show.cgi?fid=134668>

Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16, 139-154.
doi:10.1016/j.hrmr.2006.03.001

Lisbeth Claus (Ed.), *Global HR Practitioner Handbook*, vol. 1, Global Immersion Press, Silverton (2013), págs. 5 - 15

López-Roldán, P.; Fachelli, S. (2015). La encuesta. En P. López-Roldán y S. Fachelli, *Metodología de la Investigación Social Cuantitativa*. Bellaterra (Cerdanyola del Vallès): Dipòsit Digital de Documents, Universitat Autònoma de Barcelona. Capítulo II.3. [En línea] Recuperado de <http://ddd.uab.cat/record/163567>

Ministerio de Justicia y Derechos Humanos (2016). *Guía sobre el Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en el Sector Público*, Lima.

Michaels, E.; Handfield, H. Jones, B. (2001). *La guerra por el talento*. Boston: Harvard Business Press.

Mohammed, A. (2015). The Impact of Talent Management on Employee Engagement, Retention and Value Addition in achieving Organizational Performance. *International Journal Of Core Engineering & Management (IJCEM)* 2348 9510. 1. 142-152.

Mora, C. (2007). *Clima organizacional* [en línea] Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/canales8/ger/likert-y-su-aporte-alclima-organizacional>

Rana, S. y Chopra, P. (2019). *Developing and Sustaining Employee Engagement: The Strategic Perspective in Telecom Company* [En línea] Recuperado https://www.researchgate.net/publication/330457038_Developing_and_Sustaining_Employee_Engagement/link/5c6a879ca6fdcc404eb79ef8/download

Ranstad sourceright (2020). *Talent trends, COVID-19 & the future of work* [En línea] Recuperado de <https://www.randstadsourceright.com/talent-trends/>

Rojas, R. y Vílchez, S. (2018). *Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal del Puesto de Salud Sagrado Corazón de Jesús-Lima, enero 2018*. (Tesis de Maestría) Universidad Norbert Wiener, Lima [En línea] Recuperado de <http://repositorio.uwiener.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1712/MAESTRO%20-%20Rojas%20Reyes%2C%20Ruth%20Rosa%20rio.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Rubio, M.(s.f.). El análisis documental: indización y resumen en base de datos especializadas [En línea] Recuperado de http://eprints.rclis.org/6015/1/An%C3%A1lisis_documental_indizaci%C3%B3n_y_resumen.pdf

Salanova M, Llorens S, Cifre E, Martínez I y Schaufeli W. (2003). *Perceived collective efficacy, subjective wellbeing, and task performance among electronic work groups: An experimental study*. Small Group Research.

Salanova M., Schaufeli W. (2009). *Engagement en el trabajo*. Cuando el trabajo se convierte en pasión. Madrid: Alianza Editorial.

Salcedo, M. (2013). *El papel del engagement en la dirección de una PYME* (Tesis de titulación) Universidad Nacional de Cuyo [En línea] Recuperado de http://m.bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitaes/5620/tesis-cs-ec-salcedo.pdf

Schaufeli WB, Bakker AB. *Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept*. In: Bakker AB, Leiter M (2010)., editors. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. New York : Psychology Press.

Scullion, H., Collings, D. G., & Caligiuri, P. (2010). Global talent management. *Journal of World Business*, 45(2), 105–108. doi: 10.1016/j.jwb.2009.09.011

Sparrow, P. R., & Makram, H. (2015). What is the value of talent management? Building value-driven processes within a talent management architecture. *Human Resource Management Review*, 25(3), 249–263. doi: 10.1016/j.hrmmr.2015.04.002

Society for Human Resource Management (SHRM), 2012 Employee Job Satisfaction and Engagement: How Employees are Dealing with Uncertainty, October 2012, 41.

Tam, J., Vera, G. y Olivero, R. (2008). Tipos, métodos y estrategias de investigación científica. *Pensamiento y Acción*. 5:145-154.

TruEdge (2018). *VUCA?* [En línea] Recuperado de <https://www.truedgeconsulting.com/innovation/vuca/>

Ulrich, D. (1997). *Human resource champions*. Boston, MA: Harvard Business School.

Vallejo, L. (2016). *Gestión del talento humano* [En línea] Recuperado de <http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/pdf/18/gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano.pdf>

Werther, W. y Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas*. 6ta edición. McGraw Hill: Madrid.

Wilska, E. (2014). Determinants of effective talent management. *Journal of positive management*. Vol.5, núm. 4, 2014, págs. 77-88 [En línea] Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/273514379_DETERMINANTS_OF_EFFECTIVE_TALENT_MANAGEMENT

World Economic Forum (2020). *Spain will soon overtake Japan in life expectancy rankings. Here's why* [En línea] Recuperado de <https://www.weforum.org/agenda/2018/10/spain-is-about-to-overtake-japan-in-life-expectancy/>

Yuta, J. (2016). *Organización y dirección de empresas* [En línea] Recuperado de https://virtual.autonoma.edu.pe/uploads/w20160718110154443_7000145094_09-22-2016_115149_am_UAUTONOMA_JYUTA_ADM_04.pdf

ANEXOS

Matriz de consistencia

TÍTULO : GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y ENGAGEMENT LABORAL DEL PERSONAL DE LA CORTE SUPERIOR DE JUSTICIA DE TACNA, AÑO 2019

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES																									
<p>Problema general</p> <p>¿La gestión del talento humano se relaciona con el <i>engagement</i> laboral del personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna en el año 2019?e</p> <p>Problemas específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Existe relación entre la gestión del talento humano y la dimensión vigor del <i>engagement</i> laboral del personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna en el año 2019? - ¿Existe relación entre la gestión del talento humano y la dimensión 	<p>Objetivo general</p> <p>Determinar si existe relación entre la gestión del talento humano con el <i>engagement</i> laboral del personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna en el año 2019.</p> <p>Objetivos específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Establecer si existe relación entre la gestión del talento humano y la dimensión vigor del <i>engagement</i> laboral del personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna en el año 2019. 	<p>Hipótesis general</p> <p>Existe una relación significativa entre la gestión del talento humano con el <i>engagement</i> laboral del personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna en el año 2019.</p> <p>Hipótesis específicas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Existe una relación entre la gestión del talento humano y la dimensión vigor del <i>engagement</i> laboral del personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna en el año 2019. - Existe relación entre la 	<table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="1234 746 1391 818">Variables</th> <th data-bbox="1391 746 1547 818">Definición conceptual</th> <th data-bbox="1547 746 1688 818">Dimensiones</th> <th data-bbox="1688 746 1910 818">Indicadores</th> <th data-bbox="1910 746 2013 818">Categorías</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="1234 818 1391 970">Variable independiente</td> <td data-bbox="1391 818 1547 970">roceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral, y que además desarrolla y retiene a un recurso humano existente.(Yuta,2016)</td> <td data-bbox="1547 818 1688 970">Seguridad laboral</td> <td data-bbox="1688 818 1910 970"> <ul style="list-style-type: none"> - Oportunidad de ser promovido - Acceso a una línea de carrera - Estabilidad laboral basado en desempeño </td> <td data-bbox="1910 818 2013 970" rowspan="4">Alto Medio Bajo</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1234 970 1391 1090">Gestión del talento humano</td> <td data-bbox="1391 970 1547 1090"></td> <td data-bbox="1547 970 1688 1090">Capacitación y desarrollo profesional</td> <td data-bbox="1688 970 1910 1090"> <ul style="list-style-type: none"> - Capacitación - Preparación profesional genera beneficios - Acceso a capacitación virtual </td> <td data-bbox="1910 970 2013 1090"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="1234 1090 1391 1193"></td> <td data-bbox="1391 1090 1547 1193"></td> <td data-bbox="1547 1090 1688 1193">Remuneración</td> <td data-bbox="1688 1090 1910 1193"> <ul style="list-style-type: none"> - Sueldos competitivos - Aumento en función a desempeño - Compensaciones </td> <td data-bbox="1910 1090 2013 1193"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="1234 1193 1391 1337"></td> <td data-bbox="1391 1193 1547 1337"></td> <td data-bbox="1547 1193 1688 1337">Prestigio institucional</td> <td data-bbox="1688 1193 1910 1337"> <ul style="list-style-type: none"> - Trabajo en institución reconocida - Comunicación interna eficaz - Interacción jefe/colaborador </td> <td data-bbox="1910 1193 2013 1337"></td> </tr> </tbody> </table>	Variables	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Categorías	Variable independiente	roceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral, y que además desarrolla y retiene a un recurso humano existente.(Yuta,2016)	Seguridad laboral	<ul style="list-style-type: none"> - Oportunidad de ser promovido - Acceso a una línea de carrera - Estabilidad laboral basado en desempeño 	Alto Medio Bajo	Gestión del talento humano		Capacitación y desarrollo profesional	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitación - Preparación profesional genera beneficios - Acceso a capacitación virtual 				Remuneración	<ul style="list-style-type: none"> - Sueldos competitivos - Aumento en función a desempeño - Compensaciones 				Prestigio institucional	<ul style="list-style-type: none"> - Trabajo en institución reconocida - Comunicación interna eficaz - Interacción jefe/colaborador 	
Variables	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Categorías																								
Variable independiente	roceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral, y que además desarrolla y retiene a un recurso humano existente.(Yuta,2016)	Seguridad laboral	<ul style="list-style-type: none"> - Oportunidad de ser promovido - Acceso a una línea de carrera - Estabilidad laboral basado en desempeño 	Alto Medio Bajo																								
Gestión del talento humano		Capacitación y desarrollo profesional	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitación - Preparación profesional genera beneficios - Acceso a capacitación virtual 																									
		Remuneración	<ul style="list-style-type: none"> - Sueldos competitivos - Aumento en función a desempeño - Compensaciones 																									
		Prestigio institucional	<ul style="list-style-type: none"> - Trabajo en institución reconocida - Comunicación interna eficaz - Interacción jefe/colaborador 																									

<p>dedicación del <i>engagement</i> laboral del personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna en el año 2019?</p> <p>– ¿Existe relación entre la gestión del talento humano y la dimensión absorción del <i>engagement</i> laboral del personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna en el año 2019?</p>	<p>– Identificar si existe relación entre la gestión del talento humano y la dimensión dedicación del <i>engagement</i> laboral del personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna en el año 2019.</p> <p>– Precisar si existe relación entre la gestión del talento humano y la dimensión absorción del <i>engagement</i> laboral del personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna en el año 2019.</p> <p>, 2</p>	<p>gestión del talento humano y la dimensión dedicación del <i>engagement</i> laboral del personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna en el año 2019.</p> <p>– Existe relación entre la gestión del talento humano y la dimensión absorción del <i>engagement</i> laboral del personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna en el año 2019.</p>	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="1205 464 1532 703"> <p>Variable dependiente</p> <p>Engagement laboral</p> </td> <td data-bbox="1532 464 1895 703"> <p>Autodirección de la personalidad de un empleado en su papel de trabajador, por medio del cual este se desempeña y se expresa física, cognoscitiva y emocionalmente en su tarea (Saracho, 2011 p. 164)</p> </td> <td data-bbox="1532 703 1895 839"> <p>Vigor</p> <p>Dedicación</p> </td> <td data-bbox="1895 464 2004 839"> <ul style="list-style-type: none"> - Energía para trabajar - Esfuerzo desplegado - Inicio del día con ánimo para trabajar - Persistencia en el trabajo que realiza - Trabajo en situaciones difíciles - Trabajo tiene un propósito - Pasión por el trabajo que realiza - Trabajo es fuente de inspiración - Trabajo que genera orgullo - Trabajo constituye desafío </td> <td data-bbox="1895 839 2004 999"> <p>Muy bajo</p> <p>Bajo</p> <p>Promedio</p> <p>Alto</p> <p>Muy alto</p> </td> </tr> <tr> <td colspan="2" data-bbox="1205 839 1532 999"></td> <td data-bbox="1532 839 1895 999"> <p>Absorción</p> </td> <td data-bbox="1895 839 2004 999"> <ul style="list-style-type: none"> - Se concentra en lo que hace - El trabajo genera felicidad - Trabajo que absorbe - El trabajo lo involucra - Cuesta culminar la jornada laboral </td> <td data-bbox="1895 999 2004 999"></td> </tr> </table>	<p>Variable dependiente</p> <p>Engagement laboral</p>	<p>Autodirección de la personalidad de un empleado en su papel de trabajador, por medio del cual este se desempeña y se expresa física, cognoscitiva y emocionalmente en su tarea (Saracho, 2011 p. 164)</p>	<p>Vigor</p> <p>Dedicación</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Energía para trabajar - Esfuerzo desplegado - Inicio del día con ánimo para trabajar - Persistencia en el trabajo que realiza - Trabajo en situaciones difíciles - Trabajo tiene un propósito - Pasión por el trabajo que realiza - Trabajo es fuente de inspiración - Trabajo que genera orgullo - Trabajo constituye desafío 	<p>Muy bajo</p> <p>Bajo</p> <p>Promedio</p> <p>Alto</p> <p>Muy alto</p>			<p>Absorción</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Se concentra en lo que hace - El trabajo genera felicidad - Trabajo que absorbe - El trabajo lo involucra - Cuesta culminar la jornada laboral 	
<p>Variable dependiente</p> <p>Engagement laboral</p>	<p>Autodirección de la personalidad de un empleado en su papel de trabajador, por medio del cual este se desempeña y se expresa física, cognoscitiva y emocionalmente en su tarea (Saracho, 2011 p. 164)</p>	<p>Vigor</p> <p>Dedicación</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Energía para trabajar - Esfuerzo desplegado - Inicio del día con ánimo para trabajar - Persistencia en el trabajo que realiza - Trabajo en situaciones difíciles - Trabajo tiene un propósito - Pasión por el trabajo que realiza - Trabajo es fuente de inspiración - Trabajo que genera orgullo - Trabajo constituye desafío 	<p>Muy bajo</p> <p>Bajo</p> <p>Promedio</p> <p>Alto</p> <p>Muy alto</p>									
		<p>Absorción</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Se concentra en lo que hace - El trabajo genera felicidad - Trabajo que absorbe - El trabajo lo involucra - Cuesta culminar la jornada laboral 										
<p>Tipo de Estudio: No experimental, cuantitativo, de corte transversal.</p> <p>Nivel de la investigación: Correlacional (Hernández, Baptista y Fernández, 2015)</p>	<p>Población</p>		<p>Instrumentos:</p> <p>a) Cuestionario Gestión de recursos humanos</p> <p>b) Cuestionario Engagement</p> <p>Tratamiento y análisis de los datos;</p> <p>Una vez obtenida la información se realizará el ordenamiento y codificación de los datos obtenidos, para elaborar la base de</p>										

			<p>datos mediante el programa estadístico informático para las ciencias sociales Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).</p> <p>Los resultados serán procesados en tablas estadísticas univariadas y bivariadas y con su respectiva representación gráfica.</p> <p>Se utilizará la técnica estadística Rho Spearman para el contraste de las hipótesis</p>
--	--	--	--

ANEXO 2: Cuestionario de gestión del talento

	ÍTEMS	Opciones de respuesta		
		1	2	3
	SEGURIDAD LABORAL			
1	Oportunidad de ser transferido o promovido (a otra área de mejor nivel) dependiendo de su desempeño			
2	Acceso a una línea de carrera, con posibilidad de crecimiento profesional			
3	Lograr un buen desempeño e iniciativa pueden facilitar una estabilidad laboral en esta institución			
	CAPACITACIÓN Y DESARROLLO			
4	Se brindan programas de capacitación según necesidades específicas de acuerdo a su área de trabajo			
5	La preparación profesional, me traerá beneficios en mi carrera laboral y/o trabajo			
6	Se brinda capacitación virtual (acceso a cursos virtuales o a distancia)			
	CAPACITACIÓN Y DESARROLLO			
7	Sueldos competitivos según el mercado			
8	Aumentos de sueldo en función al cumplimiento de indicadores de desempeño individual (bono u otro)			
9	Se brinda un sistema de compensación (económico o no) según el desempeño que estimule la motivación por			

	el logro			
	PRESTIGIO INSTITUCIONAL			
10	Considero que trabajo en una institución que es reconocida como <i>buen empleador</i> , de buena imagen en la comunidad			
11	La comunicación interna, abierta y eficaz es un distintivo de un buen clima laboral			
12	La interacción entre el jefe y los colaboradores están basadas en una relación de ayuda mutua, responsabilidad y respeto			

Anexo 3. Cuestionario Engagement

Cuestionario UWES

Estimado Señor/Señora/Señorita:

Lea las siguientes preguntas que están referidos a los sentimientos de las personas en su trabajo. Por favor, lea cuidadosamente cada pregunta y decida si se ha sentido de esta forma. Considere las siguientes opciones:

Nunca (N)

Casi nunca (CN)

Algunas veces (AV)

Regularmente (R)

Bastantes veces (BV)

Casi siempre (CS)

Siempre (S)

Marque con equis (X) las respuestas que se asemejan a su opinión:

	ÍTEMS	Opciones de respuesta					
1	v.En mi trabajo me siento lleno de energía	N	CN	AV	BV	CS	S
2	d.Mi trabajo tiene sentido y propósito						
3	a.El tiempo vuela cuando estoy trabajando						
4	vSoy fuerte y vigoroso en mi trabajo						
5	d.Estoy entusiasmado con mi trabajo						
6	a.Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa a mi alrededor						

7	d.Mi trabajo me inspira						
8	v.Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar						
9	a.Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo						
10	d.Estoy orgulloso del trabajo que hago						
11	a.Estoy inmerso en mi trabajo						
12	v.Puedo continuar trabajando durante largos periodos de tiempo						
13	d.Mi trabajo es retador						
14	a.Me dejo llevar por mi trabajo						
15	v.Soy muy persistente en mi trabajo						
16	a.Me es difícil desconectar del trabajo						
17	v.Incluso cuando las cosas no van bien continuo trabajando.						

PROPUESTA

Gestión del talento humano para mejorar el *engagement* del personal

Nueva arquitectura de la gestión del talento humano

Marco general

La propuesta de la *Nueva Arquitectura de la gestión del talento humano*, se enmarca dentro de la visión de Estado Moderno y del proceso de modernización de la gestión pública del Perú, cuyo propósito es elevar el nivel de “eficiencia y eficacia en la gestión pública, de modo que ésta pueda cumplir con sus funciones institucionalmente asignadas, destinadas a servir más y mejor a los ciudadanos”. (Presidencia del Consejo de Ministros, 2013, p.20)

De ahí que:

La modernización de la gestión pública es una política de Estado que alcanza a todas las entidades públicas que lo conforman, sin afectar los niveles de autonomía que les confiere la ley. Compromete al Poder Ejecutivo, organismos autónomos, gobiernos descentralizados, instituciones políticas y la sociedad civil, a través de sus distintas organizaciones. (Presidencia del Consejo de Ministros, 2013, p.20)

Asimismo, en el ámbito público, la gestión de los recursos humanos o del talento humano, a diferencia del sector privado, tiene dos dimensiones esenciales:

(...) en primer lugar, una diferente relación entre agente (la entidad y su personal) y principal (los ciudadanos), intermediada por autoridades políticas elegidas o designadas (mandatarios) que constantemente deben re-

legitimarse ante los ciudadanos (mandantes); en segundo lugar, los servidores del Estado están sometidos al escrutinio público y deben ejercer sus responsabilidades con integridad y neutralidad, asegurando además como resultado el mayor valor público posible en beneficio de las personas, lo que agrega complejidad a la definición de sus perfiles y a la evaluación de su desempeño. (PCM, 2013, p.32)

En este sentido, la propuesta se basa en la Política de Modernización de la gestión pública al 2021 y las tendencias globales de gestión del capital humano.

I. Justificación de la propuesta Nueva arquitectura de la gestión del talento humano

Los hallazgos del presente estudio, evidencian que el personal de la institución presenta un nivel de *engagement* o compromiso mayormente medio (44,4%) y una percepción de la gestión del recurso humano que se corresponde con un nivel poco adecuado (54,4%). El compromiso del personal, entendido como la inversión de su *yo pleno*, en la ejecución de su labor, denota la importancia que tiene para la institución, tener un personal comprometido con la misión y la visión institucional, que impulse el logro de los objetivos institucionales al servicio público.

Se considera que la presente propuesta dentro del marco de la política de modernización de la gestión pública en el Perú y en las tendencias contemporáneas de los años siguientes, permitirá mejorar el nivel de *engagement* y servirá de aporte para la gestión del talento humano en la Corte Superior de Justicia de Tacna.

II. Beneficios de la propuesta de una Nueva arquitectura de la gestión del talento humano

a) Para la institución:

- Mejora del porcentaje de las metas según los estándares de producción establecidos.
- Incremento de la eficiencia de los resultados de servicios prestados.
- Mejoramiento o *employed branding*, concepto que alude a la imagen que tiene la institución hacia los usuarios y su personal.
- Promoción de equipos transversales de alto rendimiento.
- Revaloración del personal *senior (silver surfers)* según la tendencia demográfica y la constitución predominante del mercado laboral próximo, incorporando el concepto experiencia del empleado (*age management*).

b) Para el personal:

- Mejoramiento de la calidad de vida laboral.
- Mejoramiento de las relaciones interpersonales.
- Mejora de la cualificación personal.
- Incremento de la eficacia individual.

III. Definición de lineamientos estratégicos

Los lineamientos estratégicos para una nueva arquitectura de la gestión del talento humano, constituyen directrices del más alto nivel de la estrategia institucional, con la finalidad de alinear el comportamiento del personal de la institución con la misión, visión, propósito social y horizonte compartido. En tal sentido, sirven de motivación e inspiración para una aplicación de una nueva estrategia para la dirección de los recursos humanos o talento humano.

- LE1. Aplicación de una política de gestión del talento humano, basada en los principios psicológicos de racionalidad limitada (conciencia de los actos basada en juicios razonados), fuerza de voluntad limitada e interés propio limitado (motivación intrínseca), lo que permitiría aplicar la teoría de la economía del comportamiento en la gestión del talento para reducir los sesgos en las decisiones, desarrollando una arquitectura de elección para que las personas tomen las mejores decisiones;
- LE2. Aplicación de una política de gestión del talento humano, dentro de un contexto global de cambio o entornos VUCA, que significa volatilidad (*vulnerability*), incertidumbre (*uncertainty*), complejidad (*complexity*) y ambigüedad (*ambiguity*) (TruEdge,2018), toda vez que “el mundo de hoy es un entorno inmensamente complejo, ricamente interconectado y de ritmo rápido” (TruEdge, 2018,p.1), lo que determina la forma en que la dirección se relaciona con su personal, sus usuarios e incluso sus proveedores.

IV. Acciones

Condición basal: Asunción de un neuroliderazgo centrado en las personas.

Acción 1:

Mapeo de experiencia del personal: los mapas representan la experiencia completa que tiene un empleado cuando interactúa con una organización durante su ciclo de vida como empleado, para lo cual se requiere de datos cuantitativos (auto informados y del reporte de desempeño) y cualitativos (entrevistas con el personal y usuarios).

Acción 2:

Gestión de los puntos de contacto: realización de un inventario de puntos de contacto que el personal tiene con la institución (personas, sistemas o estructuras), para realizar una valoración positiva (fortaleza) o negativa (debilidad), con fines de *feedback*.

Acción 3:

Adopción de una gestión ágil, que comprende trascender el conjunto de tareas rutinarias, por tareas centradas en la iniciativa, basadas en redes y más planas, lo que permitiría al personal un mayor control sobre su trabajo y el empoderamiento y *engagement* laboral.

Acción 4:

Adopción de un propósito social, que incorpora el propósito, el potencial y la perspectiva.

Acción 5:

Aplicación de una hoja de ruta de análisis de gestión del talento de cuatro fases: a) definir un proyecto de análisis de recursos humanos factible, orientado a comprender las necesidades e interés del personal y a la par su congruencia con los objetivos institucionales, b) establecer puntos críticos c) definir un equipo con intereses diversos, pero con competencias analíticas d) análisis inteligente de la información obtenida.

Acción 6:

Aplicación de una estrategia de comunicación interna transparente, inmediata e innovadora (v.g. gamificación), asentada en la proactividad y uniformidad de mensajes para generar confianza, en tiempo real si es posible, y haciendo uso de las redes sociales, a la par del uso de estrategias o procedimientos tradicionales.

Acción 7:

Aplicación progresiva del análisis del *Big Data (people analytics)* para indagar el nivel de desempeño del personal, identificar los factores que influyen en su rendimiento laboral, aspectos que le resulten motivadores o no, diseño de planes formativos *ad hoc*.

Acción 8:

Incorporación en el enfoque de gestión del talento humano el concepto de *age management*, para la revaloración de la experiencia del personal, basado en la gestión de la edad, ya que según el *World Economic Fórum* (2020) la esperanza de vida global para el año 2040, para algunos países como España, alcanza un promedio de 85,8 años y para Japón de 85,7 años. En el Perú, según el Instituto Nacional de Estadísticas e Informática, para el 2030 la esperanza de vida al nacer en promedio será de 77,8 (Hombres: 7,2 y mujeres: 80,3), lo que significa que la estancia laboral de la persona promedio también se extenderá. Además, el concepto de *age management* comprende la minimización o erradicación del edadismo, y la promoción de una convivencia generacional, generación de círculos de aprendizaje intergeneracional, tendiente en un futuro próximo a un mejor posicionamiento de la institución.

Acción 9:

Establecimiento de un plan permanente de capacitación para definir curvas de aprendizaje acotadas, lo que alude directamente a una gestión del talento humano, realmente centrado en las personas según sus necesidades (uso de tecnología, desarrollo de habilidades blandas, etc.). Según la consultora Ranstad (2020) (especializada en gestión del recurso humano), el concepto de talento dentro del marco laboral, se asocia con las habilidades del uso de la tecnología (*reskilling*) que

mediante el uso de la metáfora reciclaje profesional, traduce la necesidad de capacitar al personal en el uso de herramientas, especialmente, tecnológicas; además del desarrollo de habilidades de adaptación para nuevas circunstancias emergentes (*upskilling*), a través de capacitaciones adicionales, para que el personal se desempeñe de modo más eficaz y eficiente su trabajo; además del desarrollo de la capacidad de análisis como un rasgo esencial del talento humano para el trabajo.

V. *Gestión del talento a nivel del empleador*

Acción 10:

Se propone un viraje de la gestión de los recursos humanos, centrada en el *status* hacia la gestión de las complejidades, incertidumbre, volatilidad y ambigüedad (entornos VUCA), de un modo ágil con soluciones personalizadas, sin perder de vista, las tareas diarias de gestión que son fundamentales para el reclutamiento y la retención del talento.

Acción 11:

En este sentido, se requieren soluciones creativas para crear experiencias significativas para el personal, de tal forma que se satisfagan las necesidades de ambas partes empleador-empleado, en base a un punto de sostenibilidad óptimo, a través de la definición de una propuesta de valor para el personal (*employee value proposition*), que contiene los beneficios y recompensas para el personal, según el aporte de este a la institución; lo cual, adicionalmente, ayudará a alinear al personal a las estrategias y logro de metas institucionales.

VI. Gestión del talento a nivel del personal

Acción 12:

La propuesta se distingue por la perspectiva de la gestión de los activos intangibles, según *Gratton y Scott* (2016) vitalidad, transformación como planificación de finanzas por ejemplo para fines de retiro, equilibrio entre el hogar y el trabajo, y la asunción de un estilo de vida más saludable, además de fomentar en el personal, la construcción de escenarios de vida laboral, más resilientes afrontar situaciones laborales inciertas y con exigencias crecientes.

VII. Desafío: Gestión del talento a nivel social

Acción 13:

La propuesta se basa en la posibilidad de contrarrestar la vulnerabilidad de la estabilidad laboral del empleado, frente a la posibilidad de acciones por parte del empleador en orden a optimizar la productividad o la eficiencia laboral. En este sentido, es necesario conjugar el marco normativo y regulatorio (seguridad social, impuestos, educación permanente, etc.) y los valores sociales (valor del trabajo y del personal como colaborador y partícipe del valor de la organización), lo cual implica generar espacios de discusión de economía laboral y de educación permanente para garantizar el logro o desarrollo de habilidades, que la institución actualmente necesita, lo que forma parte de conversación social o gestión del talento social.

Anexo 4. Data gestión del talento

numero	gt1	gt2	gt3	gt4	gt5	gt6	gt7	gt8	gt9	gt10	gt11	gt12	
1	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	3
2	2	2	2	2	2	2	1	1	3	3	3	2	2
3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	3
3	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	3	3
4	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3
5	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3	3
6	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3
7	2	2	3	2	2	3	2	3	3	2	3	2	2
8	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3
9	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3
10	2	2	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3
11	2	3	2	3	2	1	2	1	1	1	2	1	1
12	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	2
13	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3
14	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1
15	3	2	2	2	1	2	1	3	3	1	3	2	3
16	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2
17	2	2	1	1	1	3	1	2	1	1	1	2	1
18	2	2	2	2	3	2	2	2	1	2	3	3	2
20	3	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	3	3
21	3	3	2	2	2	3	2	2	2	1	2	2	2
22	2	3	2	2	2	2	1	3	1	2	2	3	3
23	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3
24	3	2	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2	2
25	3	3	2	1	1	3	1	3	2	2	2	3	3
26	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2
27	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3
28	1	3	3	2	2	3	2	2	2	1	3	2	3
29	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
30	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3
31	3	2	1	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2
32	2	3	2	1	1	3	1	1	1	1	3	3	2
33	1	1	2	1	1	2	2	2	2	2	3	3	2
34	3	3	3	2	2	2	2	3	2	1	2	2	3
35	2	3	2	2	2	3	2	2	1	2	3	2	2
36	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	3	2	2
37	3	3	3	2	2	2	2	1	1	2	3	3	3
38	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3
39	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2
40	2	2	3	3	2	2	2	3	2	1	3	2	3
41	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	3
42	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3
43	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3
44	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2
45	2	2	3	1	1	3	2	3	2	2	3	3	3
46	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2
47	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	3	3	3
48	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3
49	1	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3
50	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3
51	2	2	3	1	1	2	1	2	2	2	3	2	2
52	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
53	2	1	3	1	1	1	1	2	1	2	3	3	2
54	3	2	1	2	2	3	1	2	2	2	3	3	3
55	3	2	1	1	1	1	2	1	2	2	3	2	3
56	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2
57	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3
58	3	3	3	2	2	3	2	2	3	1	2	2	2
59	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3
60	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	3	3

61	3	2	3	2	2	1	2	2	3	3	3	3
62	2	2	2	2	3	2	1	1	2	3	2	3
63	3	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	3
64	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3
65	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3
66	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3
67	2	2	3	2	3	2	3	3	2	2	2	2
68	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3
69	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2
70	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3
71	3	3	2	3	2	1	2	1	2	1	1	1
72	2	1	2	3	2	3	2	2	2	2	2	3
73	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2
74	1	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2
75	3	3	2	1	1	1	1	3	1	3	3	3
76	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3
77	2	2	1	1	1	1	2	1	1	3	2	2
78	2	1	2	1	2	2	2	3	2	3	3	3
79	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3
80	3	3	1	2	2	2	2	2	2	3	3	3
81	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3
82	2	3	2	2	2	1	3	3	2	2	2	2
83	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3
84	3	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	3
85	2	2	2	2	3	1	2	2	1	3	3	3
86	3	1	2	2	3	2	2	2	2	3	2	3
87	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3
88	3	3	2	2	2	2	2	2	1	2	3	3
89	3	1	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3
90	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2
91	3	2	1	2	2	1	1	1	2	3	2	2
92	2	2	2	2	3	1	1	2	2	3	3	3
93	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	3
94	3	3	3	2	3	2	3	1	1	3	2	3
95	2	3	2	2	3	3	2	1	2	2	2	2
96	2	1	1	1	2	2	1	1	2	3	3	3
97	3	2	2	2	3	2	1	2	1	3	3	3
98	2	3	2	1	3	1	3	3	1	3	3	3
99	2	2	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2
100	2	2	3	3	2	2	3	2	1	3	3	2
101	3	3	2	2	3	1	3	3	3	3	2	2
102	2	2	3	2	2	3	2	3	2	3	3	3
103	1	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3
104	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3
105	2	2	3	1	3	2	3	2	2	3	2	3
106	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3
107	2	2	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2
108	3	3	3	1	1	3	3	3	2	3	2	3
109	3	3	2	1	3	1	2	3	3	3	2	3
110	3	2	1	2	3	1	2	2	1	3	3	3
111	2	2	1	2	3	2	2	2	2	3	3	3
112	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3
113	2	1	3	1	1	1	1	2	3	3	2	3
114	3	2	1	2	3	1	2	2	2	3	2	1
115	3	2	1	1	1	2	1	2	2	3	3	3
116	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2
117	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3
118	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3
119	3	2	2	2	3	2	2	2	1	3	2	3
120	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3

121	3	2	3	2	2	3	2	2	3	3	2	3
122	2	2	2	2	2	2	1	2	3	3	2	2
123	3	2	3	2	3	2	2	3	3	2	2	3
124	2	3	2	3	2	2	3	2	2	2	3	3
125	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2
126	3	2	2	2	2	2	3	3	2	3	2	3
127	2	2	3	2	3	2	3	2	2	3	2	2
128	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3
129	2	3	2	2	3	2	2	2	1	3	3	3
130	3	2	2	3	3	2	3	2	1	3	3	3
131	2	2	2	1	2	1	2	2	2	3	2	2
132	2	1	2	3	2	3	2	2	2	2	3	3
133	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	3
134	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1
135	3	3	2	1	3	1	3	3	2	2	2	1
136	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2
137	2	2	1	1	3	1	2	1	1	2	2	1
138	2	2	2	3	2	2	2	1	2	3	3	3
139	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3
140	3	3	3	2	2	1	2	2	1	2	2	3
141	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3
142	2	3	2	2	2	1	3	3	2	2	2	3
143	2	2	2	2	2	1	2	2	1	3	3	3
144	3	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	3
145	3	3	2	1	3	1	3	2	1	1	3	3
146	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3
147	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2
148	3	3	3	2	3	2	2	2	1	2	3	2
149	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2
150	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3
151	2	2	1	2	2	1	2	2	2	3	2	2
152	2	3	2	1	2	1	1	2	2	3	3	3
153	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	3
154	2	3	2	2	2	2	3	2	2	3	3	3
155	2	3	2	2	3	3	2	1	2	3	2	3
156	1	1	1	1	2	2	2	1	2	3	2	3
157	2	2	3	2	2	2	1	1	1	3	3	3
158	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3
159	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3
160	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3

Anexo Data: Engagement laboral

e1	e2	e3	e4	e5	e6	e7	e8	e9	e10	e11	e12	e13	e14	e15	e16	e17
2	6	6	6	4	6	4	3	6	5	4	5	5	6	6	3	6
2	4	5	3	3	3	6	6	4	3	4	3	4	4	6	4	6
3	6	5	6	5	6	5	6	6	5	6	6	6	6	6	5	6
4	5	6	6	6	5	5	6	6	5	5	6	6	6	5	6	6
3	5	6	6	6	5	6	6	5	6	6	5	6	5	6	6	5
3	6	6	6	6	6	6	6	6	4	6	6	6	6	6	6	6
5	5	6	6	5	5	6	6	5	5	5	6	5	5	5	5	6
5	6	6	5	5	6	5	6	6	6	6	5	6	5	5	5	5
6	6	6	6	4	6	5	6	6	6	5	5	3	6	6	4	6
6	6	6	6	6	2	6	6	6	6	6	5	6	6	6	2	6
3	3	6	3	5	6	3	6	3	3	3	3	3	4	4	3	4
6	6	6	4	4	3	4	4	5	6	6	5	6	6	5	6	3
5	6	4	3	6	6	5	5	6	5	6	6	4	4	6	5	6
4	4	4	3	4	3	3	6	3	5	5	4	3	2	5	2	6
3	5	5	5	5	3	3	6	5	5	3	6	2	3	4	6	3
4	3	5	3	5	6	6	6	6	6	6	3	3	3	3	3	3
6	4	6	3	3	3	2	2	3	3	4	5	2	5	4	5	6
6	6	6	6	6	5	5	6	6	5	6	6	6	6	6	6	5
3	6	6	6	6	6	5	5	6	5	5	6	5	5	5	6	5
4	5	4	5	4	4	4	5	3	3	4	4	4	6	4	4	5
4	4	6	4	4	3	6	5	2	6	6	6	3	2	4	4	6
3	6	6	6	6	6	6	5	5	6	6	5	5	5	5	4	6
2	6	6	2	6	6	6	6	6	5	4	5	5	6	5	6	6
6	5	5	6	5	5	6	6	5	6	5	6	5	4	5	4	6
3	6	6	6	6	2	5	6	4	6	6	6	6	5	6	3	4
3	6	6	6	6	3	4	6	6	6	6	4	6	6	3	6	6
3	4	3	3	4	3	5	3	4	6	4	3	6	4	4	3	3
3	6	6	6	6	3	3	6	5	6	5	5	4	3	2	6	5
3	6	6	6	6	3	6	6	6	5	6	6	6	6	6	3	5
3	6	6	6	6	3	6	6	6	5	6	6	6	6	3	3	5
4	4	6	5	3	3	1	3	2	2	4	4	2	4	3	4	6
3	3	3	4	6	3	6	4	3	6	6	4	5	3	4	4	4
6	3	5	3	3	3	5	3	3	3	6	3	5	4	3	5	6
3	5	5	6	6	5	6	4	5	5	6	5	6	6	5	6	5
6	6	6	3	6	5	6	5	5	6	5	6	5	6	4	4	3
4	4	3	4	4	4	5	4	3	3	3	4	6	3	4	4	4
6	6	4	6	6	4	6	3	6	6	6	6	6	4	4	4	5
6	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	6	5	5
3	4	4	4	6	6	5	6	5	6	6	5	5	6	6	6	6
5	5	5	6	5	6	5	6	5	5	6	6	5	5	6	5	5
3	5	6	6	6	6	6	6	6	6	5	5	5	5	6	5	6
6	6	6	5	5	4	5	5	6	5	4	5	4	5	5	6	4
3	5	5	6	5	3	6	6	5	6	5	4	4	4	5	6	3
3	4	5	5	4	5	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	5
5	5	5	5	5	6	5	5	6	4	4	6	5	6	4	4	6
3	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	5	6
3	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	5	6	5	5
3	6	6	6	6	6	6	1	6	6	6	6	6	6	6	3	6
3	5	5	4	4	4	5	4	4	5	3	4	5	4	4	4	4
3	5	6	5	6	3	6	5	6	6	4	6	4	4	3	3	3
4	4	6	6	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	3	4	4
6	6	6	4	6	6	5	6	5	6	5	5	4	5	6	6	6
4	4	4	5	3	3	3	5	4	4	4	4	4	3	4	3	6

3	5	6	5	5	6	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5
3	4	5	3	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5
3	5	6	6	6	5	6	5	6	5	5	5	6	5	5	5	6
3	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	4	6	4	5
3	5	6	6	6	5	6	6	5	6	6	6	5	6	5	6	5
5	6	5	6	5	5	6	5	6	6	6	6	6	5	6	5	6
5	5	6	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	6	6	5	5
6	6	5	6	4	5	5	5	5	4	4	5	5	6	5	5	5
6	6	6	6	4	6	5	6	6	6	5	5	3	5	6	3	6
6	6	6	6	6	2	6	6	6	6	5	5	6	5	6	2	6
5	5	3	4	3	5	3	3	5	3	3	4	4	5	6	4	4
4	6	6	6	4	6	6	5	6	5	6	5	6	6	6	6	6
6	6	4	3	6	6	5	5	6	5	6	6	5	5	5	6	6
4	4	4	6	4	4	5	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3
5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	2	4	4	4	4
4	3	5	3	5	6	6	6	6	6	6	3	3	3	3	3	3
6	4	6	3	3	3	2	2	3	3	4	5	2	5	4	5	6
5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	6	6	5	5	4	5
3	6	6	5	5	6	5	6	5	5	6	5	6	5	5	5	5
6	6	5	5	5	3	5	5	5	4	6	6	6	5	6	5	6
6	6	6	6	6	3	6	6	2	6	6	6	3	2	6	3	6
3	6	6	6	6	6	6	5	5	6	6	5	5	5	5	4	6
4	6	4	5	6	5	6	5	6	5	5	5	5	5	4	4	5
6	5	5	6	5	6	5	5	5	6	5	5	5	6	6	5	6
3	6	6	6	6	2	5	6	4	6	6	6	6	5	6	3	4
3	6	6	6	6	3	4	6	6	6	6	4	6	6	3	6	6
6	4	6	6	6	4	6	5	6	4	6	4	6	6	5	6	3
3	6	6	6	6	3	3	6	5	6	5	5	4	3	2	6	5
3	5	4	6	5	6	6	6	6	5	6	6	6	5	5	3	5
3	6	6	6	6	3	6	6	6	5	6	6	6	6	3	3	5
4	4	6	5	3	3	5	3	2	2	4	4	2	4	6	4	6
3	5	5	5	5	4	5	5	5	3	4	4	4	5	4	4	3
4	4	5	5	4	4	3	3	4	3	4	5	5	3	4	3	4
3	5	5	6	6	4	5	6	4	5	6	5	6	4	5	6	6
5	5	5	6	5	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6
4	4	3	4	4	4	2	4	3	3	3	4	2	6	5	3	3
6	6	4	6	6	4	6	6	3	6	6	6	6	4	4	1	3
4	4	5	5	5	4	6	6	6	5	6	4	4	6	6	5	5
6	6	6	6	6	6	5	6	5	6	5	6	5	6	6	5	5
5	5	5	4	5	6	5	5	6	5	6	4	6	4	6	6	6
3	5	6	6	6	6	6	6	6	6	5	5	5	5	6	5	6
6	5	5	5	5	6	6	6	6	6	6	6	5	6	5	6	6
3	5	5	6	5	3	6	6	5	6	5	4	4	5	6	5	3
3	4	5	4	5	6	5	3	6	4	4	4	3	4	3	4	4
6	6	5	5	6	6	5	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6
3	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	5	6
3	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	5	6
3	6	6	5	5	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	3	6
3	6	6	4	6	3	5	6	6	5	5	6	4	4	6	5	6
3	5	6	5	6	4	6	5	6	6	4	6	4	4	5	5	6
3	4	3	3	3	4	5	6	5	4	5	5	3	5	5	5	5
6	6	6	6	6	6	6	6	6	4	3	4	3	4	4	4	6
4	4	4	5	3	3	3	6	4	4	4	4	2	3	4	3	6
5	4	4	6	4	6	6	4	6	4	3	4	3	4	3	2	2
3	3	3	5	6	2	2	1	1	2	6	6	6	6	3	5	6

5	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	5	5	6	5
3	6	5	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
3	6	6	6	6	6	6	6	4	6	6	4	4	4	4	6	6
3	5	4	5	5	6	5	5	6	6	6	5	5	6	5	6	6
6	5	6	5	6	6	5	6	6	6	6	5	5	5	5	6	6
3	6	6	6	6	6	5	5	5	6	6	5	5	6	5	6	6
3	4	5	3	6	4	6	6	4	6	4	6	4	5	6	4	6
3	5	6	6	6	5	6	5	6	5	5	5	6	6	6	6	6
3	5	5	6	5	6	4	4	6	6	6	6	6	4	6	6	5
3	5	6	6	6	5	6	6	5	6	6	5	6	5	6	6	5
3	6	6	6	4	6	4	6	4	6	6	4	6	4	6	4	6
6	6	6	6	6	5	6	6	5	5	5	6	5	5	5	6	6
6	6	6	6	5	5	6	5	6	6	6	5	6	6	5	6	6
6	6	6	6	4	6	5	6	6	6	5	5	3	6	6	3	6
6	6	6	6	6	2	6	6	6	6	6	5	6	6	6	2	6
3	4	4	3	4	6	3	6	3	4	5	3	6	3	3	6	3
6	6	6	4	4	5	6	5	5	6	6	6	6	6	5	6	6
6	6	5	3	6	6	6	5	6	5	6	6	5	5	5	6	6
4	4	4	4	4	4	6	3	4	4	5	3	4	3	2	5	2
3	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	3	4	6
4	3	5	3	5	6	6	6	6	6	6	3	3	3	3	3	3
6	4	6	3	3	3	2	2	3	3	4	5	2	5	4	5	6
6	6	6	6	6	5	5	6	6	5	6	6	6	6	6	6	5
3	6	6	6	6	6	5	5	6	6	5	6	6	6	6	6	5
4	4	5	5	5	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6
5	5	6	6	6	5	6	5	5	6	6	6	3	3	5	5	5
3	6	6	6	6	5	6	6	5	5	6	5	5	5	5	4	6
3	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	3	4	5	4	4
6	5	4	6	6	6	4	6	5	6	4	6	5	4	4	4	5
3	6	6	6	6	2	5	6	4	6	6	6	6	5	6	3	4
3	6	6	6	6	5	5	5	6	6	6	5	6	6	3	6	6
3	4	3	3	4	3	5	3	4	6	4	3	6	4	4	3	3
3	6	6	6	6	3	5	6	5	6	5	4	5	5	5	6	5
3	6	6	6	6	3	6	6	6	6	5	6	6	6	6	3	5
3	6	6	6	6	3	6	6	6	6	5	6	6	6	6	3	5
4	4	6	5	3	3	3	3	4	2	4	4	5	4	5	4	6
3	5	6	6	4	4	4	6	4	3	6	4	5	4	4	3	3
3	4	3	3	6	3	3	4	4	3	6	4	3	4	3	5	6
3	5	5	6	6	5	6	4	5	5	6	5	6	6	5	6	6
3	4	5	6	5	5	6	6	6	6	6	5	5	6	6	6	6
4	4	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	6	4	5	4
6	6	4	6	6	4	6	6	3	6	6	6	6	4	4	1	3
6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	5	5	5	5	5	6	5
3	4	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	5	6	6	6
6	6	6	3	5	5	6	5	6	5	6	3	5	6	6	6	4