



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA ACADÉMICO DE DOCTORADO EN GESTIÓN
PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD**

Gestión del talento humano y competencias digitales en el engagement de los servidores públicos del Banco de la Nación 2019

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad

AUTOR:

Mgtr. Christian Jefferson Cabrera Moriano (ORCID: 0000-0001-5944-9193)

ASESORA:

Dra. Yolanda Felicitas Soria Pérez (ORCID: 0000-0002-1171-4768)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Reforma y Modernización del Estado

LIMA – PERÚ

2020

Dedicatoria:

Dedico mi trabajo de investigación a mis Padres quienes el día hoy ven con orgullo mis Logros y a través de sus ojos, me queda la satisfacción de poder dibujar una sonrisa en sus rostros, y poder decirles que fueron mis guías de superación siempre.

Agradecimiento:

Agradezco a Dios por las Fuerzas que me brindo día a día y poder llegar a cumplir mis objetivos, así como agradecer aquellas personas que contribuyeron de manera sostenida e incansable para poder hoy saborear la cosecha de un arduo trabajo; con la sola idea de persistir, insistir y nunca desistir.

PÁGINA DEL JURADO

Declaratoria de Autenticidad

Yo, Christian Jefferson Cabrera Moriano, estudiante de la Escuela de Posgrado, del programa Doctorado en Gestión Pública, de la Universidad César Vallejo, Sede Lima Norte; presento mi trabajo académico titulado: “Gestión del talento humano y competencias digitales en el engagement de los servidores públicos del Banco de la Nación 2019”, en 57 folios para la obtención del grado académico de Doctor en Gestión Pública, es de mi autoría.

Por tanto, declaro lo siguiente:

He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.

No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.

Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.

Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.

De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinen el procedimiento disciplinario.

Lima, 24 de julio de 2020



El autor

Índice

	Pág.
Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Página del jurado	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Índice	vi
Índice de tablas	vii
RESUMEN	viii
ABSTRACT	ix
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MÉTODO	15
2.1. Tipo y diseño de investigación	16
2.2. Variables y operacionalización	16
2.3. Población, muestra y muestreo	18
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	19
2.5. Procedimiento	20
2.6. Aspectos éticos	20
III. RESULTADOS	21
IV. DISCUSIÓN	29
V. CONCLUSIONES	36
VI. RECOMENDACIONES	37
VII. PROPUESTA	38
REFERENCIAS	40
ANEXOS	47

Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1: Matriz operacional de la variable gestión del talento humano	25
Tabla 2: Matriz operacional de la variable gestión de las competencias digitales	26
Tabla 3: Matriz operacional de la variable engagement	27
Tabla 4: Confiabilidad de los instrumentos – Alfa de Cronbach	28
Tabla 5: Nivel de gestión del talen humano, según sus dimensiones	30
Tabla 6: Nivel de competencias digitales de los servidores públicos, según sus dimensiones	30
Tabla7: Nivel de engagement de los servidores públicos del Banco de la Nación, según sus dimensiones	31
Tabla 8: Determinación del ajuste de los datos para el modelo de la gestión del humano y las competencias digitales en el engagement	32
Tabla 9: Determinación de las variables para el modelo de regresión logística ordinal	32
Tabla 10: Presentación de los coeficientes de la regresión logística ordinaria de la gestión del talento humano y las competencias digitales en el engagement	33
Tabla 11: Pseudo R cuadrado. Hipótesis general	33
Tabla 12: Presentación de los coeficientes de la regresión logística ordinaria de la gestión del talento humano y las competencias digitales en el vigor	34
Tabla 13: Pseudo R cuadrado. Hipótesis específica 1	34
Tabla 14: Presentación de los coeficientes de la regresión logística ordinaria de la gestión del talento humano y las competencias digitales en la dedicación	35
Tabla 15: Pseudo R cuadrado. Hipótesis especifica 2	36
Tabla 16: Presentación de los coeficientes de la regresión logística ordinaria de la gestión del talento humano y las competencias digitales en la dedicación	36
Tabla 17: Pseudo R cuadrado. Hipótesis específica 3	37

RESUMEN

El objetivo de la investigación fue determinar cómo influye la gestión del talento humano y la competencia digital en el engagement de los servidores públicos del Banco de la Nación. El enfoque fue cuantitativo, el método hipotético deductivo, corresponde a una investigación básica y nivel correlacional causal, se empleó una muestra de 90 servidores públicos del área de recursos humanos y operaciones de la oficina central del Banco de la Nación, siendo el estudio de diseño no experimental, pues no se manipularon las variables de estudio y de corte transversal dado que las variables fueron medidas en un solo momento. Se empleó como técnica la encuesta y se emplearon como instrumentos: la Escala para Medir la Gestión del Talento Humano (EMGTH), la Escala para medir la Competencia Digital (ECD) y la Escala para medir el engagement (UWES). Los resultados evidenciaron que el 84% de los servidores públicos, consideran que la gestión del talento humano era regular y solo el 9% la consideró buena, se encontró además que el 68% presentan un nivel de competencias digitales regular, el 27% un nivel bajo y solo el 6% niveles altos de competencias digitales, respecto al nivel de engagement, el 51.11% de los servidores públicos evidenció niveles aceptables, el 29% un nivel alto y el 20% restante niveles bajos. Se llegó a la conclusión las variables predictoras gestión del talento humano y competencias digitales influyen solo en un 9% sobre el nivel de engagement de los servidores públicos de la oficina central del Banco de la Nación.

***Palabras claves:** gestión del talento humano, competencias digitales, engagement, servidores públicos, banco de la nación*

ABSTRACT

The objective of the research was to determine how human talent management and digital competition influence the engagement of Banco de la Nación's public servants. The approach was quantitative, the hypothetical deductive method corresponds to a basic investigation and a causal correlational level, a sample of 90 public servants from the human resources and operations area of the central office of Banco de la Nación was used, being the design study not experimental, since the study and cross-section variables were not manipulated since the variables were measured at a single moment. The survey was used as a technique and the following were used as instruments: the Scale to Measure the Management of Human Talent (EMGTH), the Scale to measure Digital Competence (ECD) and the Scale to measure engagement (UWES). The results showed that 84% of public servants consider that human talent management was regular and only 9% considered it good, it was also found that 68% have a regular level of digital competences, 27% a level Low and only 6% high levels of digital skills, regarding the level of engagement, 51.11% of public servants showed acceptable levels, 29% a high level and the remaining 20% low levels. It was concluded that the predictive variables of human talent management and digital skills influence only 9% on the level of engagement of the public servants of the central office of Banco de la Nación.

Keywords: *human talent management, digital skills, engagement, public servants, bank of the nation*

I. INTRODUCCIÓN

Actualmente, los requerimientos socioeconómicos y digitales del mundo moderno, exigen que la gestión pública inicie procesos de modernización que le permitan adaptarse a este nuevo contexto. La comunicación digital, demanda que tanto los gestores como los trabajadores del sector público presenten capacidades digitales adecuadas para afrontar los riesgos laborales que se presentan, siendo indispensable que la gestión del talento humano considere como eje conductor de su proceso, a trabajadores con engagement suficiente para garantizar el éxito de la organización.

La comunicación digital según Area (2012, 2010) es el sistema de símbolos, y procedimientos articulados que además de registrarse fuera de la mente permite una comunicación fluida con las personas, mientras que Nawas y Kundi (2010) plantearon que son más que meras herramientas de comunicación y que permiten a las personas adaptarse a este mundo tan cambiante y altamente tecnificado. Así los grandes cambios sociales a nivel global, vienen transformando los lugares de trabajo y las características de la fuerza laboral (Bersin, Solow y Wakefield, 2016), la sociedad viene atravesando una crisis además de económica de valores, es cada día más imperiosa la necesidad de realizar estudios destinados a interpretar o fomentar la formación y/o capacitación de empleados con altos niveles de compromiso con el trabajo que realizan; son notorias las ventajas en rentabilidad que presentan las organizaciones que cuentan con empleados *engaged*, es decir que evidencien disfrute y pasión por la labor realizada.

En los últimos años, las organizaciones internacionales han implementado procesos de gestión para reforzar el compromiso, el liderazgo y la retención del personal, se han abocado a la construcción de una cultura organizacional que promueva el engagement en sus colaboradores; sin embargo aún se requieren estudios que permitan comprender el proceso para intervenir eficientemente en él. Según Bersin, Solow y Wakefield (2016) el 92% de los ejecutivos que participan en estos procesos consideran que estos temas son críticos, pues las nuevas organizaciones requieren de personal empoderado.

Para gestionar esta nueva administración los CEO y directivos organizacionales, requieren comprender y diseñar ambientes laborales cautivadores, estos deben competir constantemente por el personal calificado, en un mercado cada vez más transparentado por las tecnologías de la información y la comunicación, por lo tanto tampoco pueden

dejar de considerar el desarrollo continuo de sus colaboradores en aspectos relacionados con las competencias digitales, es decir se requiere con mucha urgencia implementar una cultura de aprendizaje en la organización, caso contrario estarán destinados al fracaso (Bersin, Solow y Wakefield, 2016)

Las investigaciones, evidencian que las condiciones laborales, no son los mayores determinantes del compromiso o engagement que evidencian los trabajadores; por el contrario, éste se ve fortalecido o debilitado en función de las capacidades personales y/o profesiones con los que cuenta para poder afrontar las condiciones laborales inapropiadas en las pueda estar desarrollando sus labores. Al respecto Salanova, Martínez y Llorens (2012) plantearon que los trabajadores que sienten pasión y buen ánimo para el trabajo, tendrán mejores posibilidades de afrontar y salir de las crisis; por lo tanto el engagement es un aspecto indispensable para asegurar el éxito en las organizaciones y debe ser el eje central en la gestión del conocimiento del personal que se desarrolle en ella.

La salud psicosocial de los colaboradores, es un aspecto que no puede dejar de ser considerado dentro de todo sistema de gestión del talento humano, pues considera el estudio de factores negativos como el estrés laboral y positivos como el engagement, los que combinados determinarán los diversos factores organizacionales que se necesita para asegurar una eficiente gestión (Tripana y Llorens, 2015).

En América Latina, según la Consultora internacional Deloitte (2012) uno de los mayores problemas que presentan las organizaciones, es la falta de una cultura que promueva el compromiso y garantice el desarrollo continuo de las capacidades personales y profesionales de los trabajadores. Reportó además, que alrededor del 50% del sector ejecutivo en el Perú considera que el mayor problema que presentan sus organizaciones, es la falta de compromiso en sus colaboradores; por lo que se requiere una intervención estratégicamente para mejorarla. Esto no será posible, si no se tiene un diagnóstico efectivo acerca de los factores administrativos y personales que determinan el compromiso y el engagement, siendo el engagement, siendo necesario por lo tanto determinar el nivel de influencia que ejerce la gestión del talento humano y las capacidades personales y/o digitales que tiene los trabajadores.

Por lo expuesto, es necesario, que las organizaciones del sector público, consideren en sus diferentes planes de desarrollo consideren aspectos relacionados con el aporte a largo plazo de sus colaboradores, y esto solo se logrará si se aseguran las condiciones laborales para captar, capacitar y retener al personal. La gestión del talento

humano debe considerar aspectos propicien ambientes de aprendizaje y colaboración, que mejoren la satisfacción y engagement de los trabajadores, pues si estos se sienten comprometidos será mayor la posibilidad de éxito de la gestión (Böhrt, Solares y Romero, 2014).

En este contexto, el engagement, se considera como el estado motivacional y afectivo positivo que tiene el trabajador frente a su trabajo, por lo tanto evidencia vigor, dedicación y compenetración (Salanova y Schaufeli, 2009), la conceptualización de esta variable está bastante clara, sin embargo poco se sabe de los elementos que pueden condicionarla, es importante entonces considerar en su estudio los aspectos laborales condicionados por la gestión del talento humano y las capacidades personales y profesionales propias de cada trabajador, siendo actualmente muy importante, identificar las capacidades digitales que pueda tener, dado que nos enfrentamos a un entorno laboral y social altamente tecnificado y dominado por la comunicación virtual. Estas relaciones se tornan aún más importantes en el contexto de la gestión pública, por lo tanto en esta investigación se analizan las condiciones laborales mediadas por la gestión del talento humano y la capacidad digital como determinantes del engagement de los trabajadores del sector financiero público.

Por otro lado, a nivel global, en las organizaciones, las áreas de recursos humanos tras sufrir la presión para generar y/o seleccionar y retener al talento innovador, ha logrado alinear a las exigencias del mercado y efectuado acciones que le han permitido mejorar la gestión del talento humano, los líderes, vienen adaptándose rápidamente a las exigencias del mercado cambiante, ha trascendido al modelo tradicional y se ha tornado en un consultor creativo cuyo principal eje de gestión es la de mejorar la experiencia de los trabajadores, además se han implementado las tecnologías digitales en sus procesos, lo que les ha permitido mejorar en un 14% sus estándares a nivel organizacional (Volini, Mazor, Schaefer, Tsuchida y Walls, B., 2016). Sin embargo, estas adopciones administrativas aún no se aprecian en nuestro entorno, fundamentalmente en las organizaciones del sector público, pues se siguen considerando una administración burocrática, poco creativa; los responsables no alinean sus sistemas de gestión a los requerimientos de la sociedad actual y no se ocupan de realizar tareas transaccionales que permitan retener trabajadores más capacitados se sabe muy poco del nivel de competencias digitales que presentan sus colaboradores. Se requiere entonces, realizar estudios que evidencien los sistemas de gestión de talento humano que se viene desarrollando en las organizaciones del sector público,

fundamentalmente del sector financiero, dado que es un sector que demanda un lineamiento constante a las exigencias globales del mercado.

Es importante además considerar que actualmente el mundo está dominado por la tecnología, por lo tanto el tema digital, viene modificando nuestra forma de vida y desenvolvimiento laboral. Para el año 2016 (Bersin, Solow y Wakefield, 2016) el 74% de los ejecutivos de la región consideraban que a pesar que la digitalización de los recursos humanos era una prioridad, se le ponía poca atención. Esta situación es preocupante pues en más del 40% de las instituciones, actualmente se usan las Tics para mejorar las capacidades de los colaboradores y el 51 % usa redes externas para seleccionar el perfil de sus colaboradores. Además según el INEI (2018) en Lima Metropolitana más del 51% de familias poseen computadoras y tienen acceso a internet. Esta exigencia de entornos digitales, viene influyendo en dos aspectos fundamentales: (a) en la mentalidad digital de los gestores, la digitalización de los procesos, se ha tornado en una oportunidad para mejorar las experiencia laborales, pues permite transformas los procesos empleando plataformas digitales y (b) en la forma como el personal se adapta a las nuevas plataformas digitales, aplicaciones o sistema de comunicación con el público usuario, siendo por lo tanto prioritario gestionar adecuadamente la experiencia del trabajador en un mundo altamente digitalizado (Bersin, Solow y Wakefield, 2016). La forma como la administración y los servidores públicos responden a estas exigencias, es poco conocida, por lo tanto la presente investigación será una de las pioneras en este campo.

Son diversos los estudios realizados acerca del engagement en diferentes organizaciones productivas a nivel internacional, en ellos se analiza aspectos como la disponibilidad de recursos y las demandas laborales planteadas por el sistema neoliberal imperante. En estos estudios, se reporta al engagement como un elemento contrarrestante de aspectos negativos como el estrés laboral y/o síndrome de Burnot, sin embargo estos estudios aún son muy escasos en el sector público, aún no existen reportes acerca de esta variable en el sector financiero público, reflejando la necesidad de realizar investigaciones que nos permitan conocer el nivel de engagement que presentan estos trabajadores y de los diferentes factores que lo condicionan. Así, en un estudio realizado en Ecuador, Alarcón, Pérez y Penton (2018) analizaron la influencia que tenía la ciencia y tecnología en el desarrollo de la responsabilidad social en empresas ecuatorianas, propusieron un modelo que les permitía predecir el impacto que ejercía el talento humano en el nivel de responsabilidad social, considerando que la

responsabilidad y sostenibilidad eran elementos que garantizaban el empleo adecuado de los recursos y el planteamiento de soluciones factibles a los problemas que presenta la sociedad actualmente.

Son escasos reportes que vinculan al engagement con las diferentes condiciones laborales, el uso de las TICs y la gestión administrativa en general; se han encontrado además investigaciones que reportan estudios realizados acerca del bienestar subjetivo, rendimiento de equipos de trabajo en el ámbito bancario, los valores y el compromiso organizacional y afectivo del personal en organizaciones estatales.

Fonseca y Cruz (2019) demostraron que el bienestar subjetivo y el compromiso de los empleados en México estaban reaccionados, bajo un diseño no experimental. Emplearon el CO de compromiso y el módulo de Bienestar Auto reportado a poco más de 200 trabajadores y reportaron que ambas variables se encontraban estrechamente relacionadas. en Chile, Chiang, Fuentealba y Nova (2017) establecieron la asociación entre el clima y el engagement de los colaboradores en organizaciones sin fines de Lucro de la región del Bio Bio en Chile, emplearon una adaptación de la Escala de Koys y Decottis y la versión en español de la Escala de Bienestar y Trabajo (UWES), bajo un diseño no experimental, encontraron una estrecha relación entre ambas variables y afirmaron que a mayor engagement entre los trabajadores, el clima organizacional es más adecuado para alcanzar los objetivos organizacionales.

Por su parte Marsollier y Expósito (2017) reportaron que los valores se encontraban relacionados con el compromiso laboral de los colaboradores en las organizaciones estatales de Mendoza- Argentina, bajo un enfoque cuantitativo, de diseño mixto trabajaron con 147 trabajadores que presentaban diferentes condiciones laborales. Emplearon como instrumento el cuestionario de Valores en el Trabajo EVAT 30 y el cuestionario UWES para medir el compromiso laboral. Encontró que en estos trabajadores predominaban los valores de benevolencia y el universalismo y que la tradición y la autoridad fueron los que obtuvieron menores puntajes, sobre el compromiso reportaron puntuaciones de nivel medio-altor.

Para determinar el efecto del liderazgo de servicio, la inteligencia emocional y el desempeño gerencial en el ámbito bancario de Zimbabwe en Sud África; Mukonoweshuro, Sanangura, & Munapo (2016), realizaron una investigación mixta y reportaron que en los gerentes y ejecutivos, el liderazgo de servicio y la inteligencia emocional se complementaban entre si y mejoraban la efectividad de los gerentes, en la toma de decisiones de los líderes, la articulación de la visión y las estrategias, así como

en la construcción de una cultura organizacional productiva; mejoran además, la retención del talento humano, el compromiso de los empleados, las relaciones entre las partes interesadas, la satisfacción y retención de los clientes. Afirmaron además que estas variables eran sumamente importantes en los procesos administrativos de una organización.

Por otro lado, Levenshus (2016) investigó acerca de la comunicación gubernamental digital con los ciudadanos, con el fin de establecer cómo el sector público podía estar influyendo en las actividades diarias de la comunidad de Tennessee, en Estados Unidos, analizó el programa de redes sociales del gobierno dentro de un contexto aplicado y reportó que la cultura y el historial de transparencia impulsan la comunicación virtual, mientras que las limitaciones de los recursos tecnológicos y la desvalorización de las redes sociales limitan este tipo de comunicación en tiempo real.

Además se han realizado estudios sobre el desarrollo de competencias con ayuda de las tecnologías en Colombia (Barbosa y Amariles, 2019), en México (Álvarez-Flores, Núñez-Gómez y Rodríguez, 2017) y en el Perú (Arrese y Vivanco, 2016; Carhuanchu y Palma, 2015) en los que se ha reportado la necesidad de desarrollar competencias digitales para asegurar el éxito académico y laboral.

Así mismo, Ter, Van Zoonen & Fonner (2016) analizaron la incidencia de las TICs en el agotamiento y engagement de los trabajadores en Holanda, fundamentados en las ideas de las paradojas organizacionales y el modelo demanda-recursos, identificaron mecanismos positivos y negativos relacionados con el uso de las tecnologías de la información y el bienestar de los empleados considerando el engagement y el agotamiento de los empleados. Estos investigadores demostraron que las tecnologías de la comunicación incrementaba el bienestar de los trabajadores, gracias a vías positivas como la accesibilidad y eficiencia, pero que disminuían el bienestar del trabajador debido a la presencia de vías negativas como las interrupciones e imprevisibilidad.

Por su parte, Tripana y Lorens (2015) analizaron el rol del liderazgo y la autoeficacia percibida en el nivel de engagement que presentaban el empleado en organizaciones públicas en Murcia, España. Establecieron que la autoeficacia mediaba la relación entre el liderazgo y el engagement de los empleados, es decir que la percepción de recibir el apoyo del líder se relacionaba significativamente con la autoeficacia y el engagement de los empleados en dicha organización.

Respecto al nivel de engagement en servidores públicos, la información es muy escasa, los reportes encontrados refieren niveles de engagement y felicidad en diferentes

sectores, por ejemplo, Chio (2016) investigó acerca la relación entre el comportamiento sostenible, el engagement y la felicidad de los estudiantes universitarios en Corea del Sur, bajo un enfoque cuantitativo y usando modelos de ecuaciones estructurales, estableció que el comportamiento sostenible se relaciona directamente con la felicidad y que esta relación se encuentra mediada por el engagement; pero no reporta datos específicos del nivel de engagement en esta población de estudio.

A nivel nacional, se hallaron escasos reportes que relacionen las variables de estudio, las investigaciones encontradas generalmente reportan relaciones entre engagement y felicidad laboral o bienestar psicosocial, sin embargo evidencian la importancia del estudio de la variable en el sector público con el fin de garantizar una gestión eficiente y éxito en el servicio prestado a la sociedad en la cual se encuentra inmersa.

El tema de salud laboral desde una perspectiva positiva, fue estudiado por Granados (2018), este investigador planteó que ante un mayor bienestar psicosocial, el funcionario público estará más alejado de sufrir Burnout; con este fin midió el nivel de engagement en los funcionarios de la Contraloría de la República en Lima y encontró que los funcionarios de este sector, presentaban altos niveles de engagement, el que redundaba en una mayor productividad y bienestar de los trabajadores, siendo la dimensión vigor la que arrojó mayores puntajes.

Por su parte, Davey (2017) estableció que existían relaciones moderadas entre una la felicidad y el engagement que presentaban los estudiantes de universidades e institutos de educación superior que trabajaban en la ciudad de Lima, emplearon la Escala de Felicidad y el Cuestionario Engagement (UWES). Reportaron además que existía una mayor asociación entre los la felicidad y las dimensiones dedicación y vigor del engagement.

Es importante considerar además que, el empleo de la psicología positiva como perspectiva teórica, es nueva en el ámbito nacional, la mayoría de estudios realizados respecto a la gestión del talento humano en el ámbito público se refieren básicamente al compromiso en general o los relacionan con variables más amplias como cultura. Estas investigaciones generalmente siguen modelos cuantitativos y diseños no experimentales correlacionales, dado que trabajan con poblaciones pequeñas fueron exhaustivas y reportan el uso de una diversidad de instrumentos. Se encontró que el año 2018, Hermosa analizó la asociación entre el compromiso y la cultura organizacional en el Ministerio de Justicia y reportó que la mayoría de estos trabajadores estaban

moderadamente comprometidos y que incidía en la cultura. Resultados similares reportaron Balmaceda (2017) y Velázquez (2015) respecto al compromiso de los trabajadores en dos organizaciones ministeriales; mientras que Huallpahauque (2017) y Samudio (2015) reportaron que el compromiso organizacional del personal en el ámbito municipal también era moderado.

A continuación se presenta la conceptualización y teorías que sustentan a las variables de estudio, se describen los principales modelos teóricos y dimensiones bajo las cuales se plantea el estudio de las variables en la investigación. Uno de los primeros investigadores en conceptualizar a la gestión del talento humano fue Ludwing, quien bajo la teoría de los sistemas (como se citó en Chiavenato, 2008), estableció que viene a ser las políticas y acciones que realizan los líderes para monitorear y administrar el recurso humano. Posteriormente Cuesta (2010) y Prieto (2013), siguiendo un modelo de la gestión estratégica, la definieron como un conjunto de acciones y/o decisiones, mediante las cuales los directivos influyen en las personas con el fin de promover la mejora continua en la organización, para ello emplean estrategias destinadas a potenciar el talento y la competitividad; bajo esta propuesta la gestión del talento humano busca desarrollar en los trabajadores la autorrealización y el trabajo en equipo. Cabe resaltar que en la investigación, variable gestión del talento humano, se estudiará bajo el modelo de la teoría de los sistemas y la propuesta conceptual de Ludwing (como se citó en Chiavenato, 2009).

Respecto a la teoría de los sistemas, Chiavenato (2009) planteó que una organización funciona como un sistema, representa a la realidad y promueve el trabajo interdisciplinario, resaltando el papel de las relaciones interpersonales y el trabajo conjunto de cada uno de los elementos que conforman la organización. Este modelo sostiene que los procesos que se gestionan en una organización no se dan en forma aislada, sino que responden a las metas comunes de la organización, es decir que todos ellos deben responder a una meta en común, en el caso de las entidades públicas, garantizar un servicio eficiente y de calidad.

Al respecto, Chiavenato (2009) propone cinco dimensiones para poder medirla: (a) el reclutamiento del personal, que incluye los procedimientos desarrollados para atraer a los candidatos que respondan al perfil requerido por los diferentes cargos en la institución; (b) la selección del personal, referida a los procedimientos para seleccionar a los diferentes colaboradores, las mismas que deberán responder contribuir con el éxito de la organización; (c) la compensación, referido fundamentalmente a lo que reciben los

trabajadores a cambio del servicio prestado, (d) el desarrollo personal, relacionado con los programas de capacitación o entrenamiento que recibe el colaborador para garantizar el desarrollo de sus potencialidades y (e) la evaluación del desempeño, que viene a ser la apreciación del desempeño del colaborador en el cargo, este proceso debe estar destinado a estimular la excelencia e identificar los problemas respecto a la supervisión o integración del colocador en la organización. Las que se describen a continuación.

Sobre las competencias digitales, los primeros investigadores la conceptualizaron como alfabetización digital Glister (como se citó en Calvani, Fini y Ranieri, 2010) y Gallardo Minelli, Marqués y Esteve (2015) consideraron a las competencias digitales como el conjunto de capacidades de pensamiento crítico que permiten al individuo presentar destreza en el uso de las tecnologías de la información. Es decir que las competencias digitales derivan de la combinación de capacidades técnicas, intelectuales y de ciudadanía responsable, que permiten a una persona desenvolverse adecuadamente en la sociedad de la información y Marín (como se citó en Calvani et al., 2010) la define como “la conciencia, la actitud y la capacidad de los individuos para que usen apropiadamente las herramientas e instalaciones digitales” con el fin de acceder, gestionar e integrar recursos digitales, los mismos que podrán usados para la construcción de nuevos conocimientos y comunicarse con otros, en el contexto constructiva y reflexivo de este proceso (p. 59).

Por otro lado Ng (2012) definió a la competencia digital como la alfabetización asociada al uso de la tecnología digital, que incluyen el uso del hardware y software con fines educativos o sociales tanto en el ámbito escolar como familiar. Coincidiendo con esta propuesta, Larraz (como se citó en Gallardo et al., 2015) propuso que la competencia digital una capacidad que desarrollan las personas con el fin de mejorar su gestión del de información, comunicación y resolución de problemas.

Posteriormente diferentes corrientes reflexivas y críticas, sostiene que la competencia digital no debe ser limitada únicamente al aspecto utilitario, por lo contrario se la debe conceptualizar bajo una visión constructivista, Bajo estos principios, Feliú y Rodríguez (como se citó en Latorre, 2014) definieron a las competencias digitales como “conjunto de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona que le permite la realización exitosa de una actividad” (p. 73).

En el modelo teórico de Calvani et al. (2010) se explica que la competencia digital, es un concepto complejo que va más allá de lo puramente técnico, pues

involucra a dimensiones conceptuales y críticas, a la capacidad de entender la naturaleza subyacente detrás de la tecnología y a las implicaciones sociales y éticas que se asumen con el uso de las TIC. Sostiene que la competencia digital es multidimensional, compleja, interrelacionada y sensible al contexto socio-cultural, que deriva de la interrelación de tres aspectos: el tecnológico, para explorar y afrontar los problemas y nuevos entornos tecnológicos de un modo flexible; el cognitivo, que refleja la capacidad para leer, seleccionar, interpretar y evaluar la información y el ético, pues fomenta la interrelación con otras personas de modo constructivo y responsable. Este modelo, está alineado al concepto genérico de competencia entendida como el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes para alcanzar el éxito al realizar alguna acción.

Por su parte el modelo teórico de Ng (2012) también sostiene que la competencia digital deriva de la combinación de las habilidades: (a) técnicas y operativas que dispone el individuo para el uso de las tecnologías de la información y la comunicación en el aprendizaje y la vida diaria; (b) cognitivas, relacionada con el pensamiento crítico al momento de elegir y procesar información al momento de emplear las herramientas digitales para ejecutar una tarea específica y (c) socio-emocionales, referido al empleo responsable de las tecnologías de la información y la comunicación en la comunicación, socialización y aprendizaje

En la investigación se considera la propuesta constructivista de Ng (2012) y Calvani Fini y Ranieri (2010), quienes sostiene que la competencia digital es el conjunto de habilidades técnicas, cognitivas y socio-emocionales que permiten demostrar habilidades para: (a) desempeñar operaciones informáticas básicas y de acceso a recursos de uso cotidiano; (b) buscar, identificar y evaluar información útil para el aprendizaje; (c) seleccionar y desarrollar competencias en el uso de las herramientas tecnológicas que permitan al individuo completar tareas, resolver problemas o crear productos en base a los nuevos conocimientos y (d) comportarse apropiadamente en las comunidades digitales y protegerse de posibles daños en los entornos digitales que brinda la sociedad actualmente.

La International Society for Technology in Education (ISTE, 2007) describe las habilidades y el conocimiento tecnológico requeridos por los individuos para progresar, crecer y contribuir en la sociedad globalizada y cambiante. Bajo estos principios y el modelo teórico constructivista de Ng (2012) y Calvini et al. (2010), Gutiérrez, Cabero y Estrada (2017) proponen para medir a la competencia digital, seis factores, los mismos que en la investigación se consideran como dimensiones de la competencia digital del

servidor público del Banco de la Nación, mientras que los atributos considerados en cada dimensión reflejan, las conductas observables que permiten establecer una competencia son.

La primera dimensión de la competencia digital viene a ser la alfabetización digital, definida como la comprensión adecuada de los conceptos y funcionamiento de las TIC. El individuo será competente en esta dimensión si: (a) entiende y utiliza los sistemas tecnológicos, (b) selecciona y usa aplicaciones de manera efectiva y productiva, (c) soluciona problemas y (d) transfiere el conocimiento y promueve su aprendizaje (Gutiérrez et al., 2017).

La segunda dimensión viene a ser la búsqueda y tratamiento de la información, referida a la aplicación de las herramientas digitales para obtener información; el individuo será competente en esta dimensión si: (a) planifica las estrategias para guiar la investigación, (b) localiza, organiza y utiliza en forma ética la información obtenida de diferentes fuentes, (c) evalúa y selecciona fuentes de información y/o herramientas digitales adecuadas y (d) procesa y reporta resultados (Gutiérrez et al., 2017).

La tercera dimensión es el pensamiento crítico, solución de problemas y toma de decisiones, referida a la utilización de habilidades de pensamiento crítico en la administración de proyectos, en la resolución de problemas y toma de decisiones informadas, empleando herramientas y recursos digitales idóneos. El individuo es competente en esta dimensión si: (a) identifica problemas reales y plantea preguntas adecuadas, (b) gestiona actividades para desarrollar un proyecto, (c) recolecta y analiza datos para tomar decisiones informadas y (d) utiliza diversas perspectivas para explorar soluciones alternativas (Gutiérrez et al., 2017).

La cuarta dimensión es la comunicación y colaboración, que viene a ser la utilización del entorno digital en la comunicación y trabajo colaborativo, sin que las distancias impidan el aprendizaje individual y colaborativo. El estudiante demuestra competencia en esta dimensión si: (a) interactúa, colabora y publica con compañeros, expertos u otros empleando una variedad de entornos y medios digitales, (b) comunica información e ideas de manera efectiva a múltiples audiencias usando una variedad de medios y formatos, (c) desarrolla el entendimiento cultural y conciencia global con participación de los alumnos de otras culturas y (d) contribuye a los equipos de trabajo para producir trabajos originales o resolver problemas (Gutiérrez et al., 2017).

La quinta dimensión, es la ciudadanía digital, que constituye la comprensión de los aspectos humanos y socio-culturales relacionados con las tecnologías de la

información y la comunicación, así como la práctica de conductas legales y éticas. El individuo es competente en esta dimensión si: (a) usa de manera segura, legal y responsable la información y la tecnología, (b) usa la tecnología para fomentar el aprendizaje colaborativo o producción (c) evidencia aprendizaje permanente y (d) muestra liderazgo digital (Gutiérrez et al., 2017).

La sexta dimensión, conocida como creatividad e innovación, implica la demostración de pensamiento creativo, desarrollo de conocimientos, productos y procesos innovadores utilizando las tecnologías de la información y comunicación. El individuo demuestra competencia en esta dimensión si: (a) aplica habilidades mentales o conocimientos para producir nuevos conocimientos o productos (b) crea trabajos originales, (c) usa simuladores para resolver problemas complejos y (d) identifica tendencias y pronostica posibilidades (Gutiérrez et al., 2017).

La calidad laboral garantiza el compromiso de los colaboradores y éxito de la organización, las propuestas teóricas para su estudio son diversas, a finales del siglo pasado Salanova y Shaufeli (2009), bajo el modelo teórico de la psicología positiva, propusieron el estudio del compromiso emocional, vinculándolo con aspectos como la pasión, entusiasmo, energía y/o esfuerzo que ponen los trabajadores al momento de cumplir sus labores.

Actualmente la conceptualización del engagement, es opuesta al síndrome de Burnot que tanto afecta a los trabajadores. El engagement, está directamente relacionado con la ilusión por el trabajo y la capacidad que se tiene para responder adecuadamente a las exigencias laborales, también se relaciona con la afectividad y motivación por el trabajo (Cárdenas y Jaik, 2014, p. 35). Mientras que para Salova (2009) el engagement, está relacionado con los pensamientos positivos acerca del trabajo, la fuerza y la dedicación que la persona ofrece en él y que a su vez le genera satisfacción. En función de esta propuesta, se considera que el engagement es un estado afectivo y cognitivo persistente orientado al conjunto de características del entorno laboral (Schaufelli, Salova, Gonzales-Roma y Bakker, 2002). Bajo esta propuesta, altos niveles de engagement en el trabajo incrementa el nivel de compromiso laboral y maximiza los sentimientos de felicidad y el rendimiento de los trabajadores, por lo tanto influye no solo en el aspecto personal y laboral de los trabajadores, sino que también en el desempeño y éxito de la organización.

El modelo teórico que sustenta al engagement deriva de la psicología positiva, en ella se argumenta que el engagement tiene origen motivacional y social ; el Modelo

Red propuesto por Salova, Cifre, Martínez y Llorens (2007) deriva del modelo explicativo de la salud psicosocial que engloba el malestar psicosocial del trabajador (Burnot, tecnoestrés, etc.), los factores positivos asociados a la salud (engagement, satisfacción, etc.) y los aspectos organizacionales (desempeño, calidad d en el trabajo, etc.). Bajo esta propuesta, en el modelo se consideran cuatro aspectos fundamentales: (a) los recursos personales, (b) las demandas laborales, (c) la experiencia (laboral y (d) las conductas que desarrollan los colaboradores en una organización (Tripliana y Lorens, 2015, p. 636)

Al respecto es importante considerar que los recurso personales son “que son las características que le permiten a las personas amortiguar el impacto negativo que podría tener en ella las exigencias laborales los demandas laborales (Salanova y Schaufeli, 2009), se refiere específicamente a los recursos personales como el optimismo, autoeficacia, autoestima, etc. que incrementan el engagement del trabajador (León , Méndez y Ruiz, 2015).

Schaufeli , Salova, Gonzales-Roma y Bakker (como se citó en Tripliana y Lorens, 2015), proponen tres dimensiones para medir el engagement: (a) el vigor, relacionado con los niveles de energía y deseos de trabajar del colaborador, aun cuando se le presenten dificultades (b) la dedicación, relacionada con el entusiasmo, orgullo y reto que siente el colaborador por su trabajos y (c) la absorción, referida a la concentración en el trabajo como consecuencia de altos niveles de disfruto del colaborador.

Finalmente se sostiene que el engagement en una organización es relevante porque permite mejorar el desempeño en una organización, gracias a que los trabajadores se encuentran satisfechos y comprometidos. Además esta variable influye en la satisfacción con la vida y evita la aparición de síndromes como el Burnout o el tecnoestrés (Hakanen y Schaufeli, 2012). Por lo tanto los trabajadores engaged presentan mayor compromiso con la organización, existe menor absentismo y no evidencian intenciones de cambiar de centro laboral. Ya que los trabajadores presentan sentimiento positivos, disponen de una buena salud mental y física, tener trabajadores engaged se torna en una gran ventaja competitiva, pues se puede ofrecer mejores servicios de mejor calidad, se disminuyen los errores y accidentes laborales, los trabajadores son más creativos y eficaces.

Si bien lo expuesto evidencia la importancia de desarrollar el engagement en los servidores públicos, es también necesario indagar acerca de los aspectos externos que lo

determinan, en la investigación se pretende demostrar que a mejores condiciones y recursos laborales disponibles en el trabajo, los empleados presentaran un mayor nivel de engagement.

A partir de la problemática descrita, se plantea como problema general: ¿Cómo influye la gestión del talento humano y la competencia digital en el engagement de los servidores públicos del Banco de la Nación?, considerando las dimensiones de la variable, dependiente engagement, se plantearon los siguientes problemas específicos son: ¿Cómo influye la gestión del talento humano y la competencia digital en el vigor de los servidores públicos del Banco de la Nación?, ¿cómo influye la gestión del talento humano y la competencia digital en la dedicación de los servidores públicos del Banco de la Nación? y ¿ cómo influye la gestión del talento humano y la competencia digital en la absorción de los servidores públicos del Banco de la Nación?

Se afirma además, que la investigación presenta relevancia teórica, la información que se pro porcina acerca de las variables, permitirá identificar los aspectos de la gestión del talento humano y las competencias digitales que presentan mayor influencia sobre el engagement. Se presentará información empírica que permitirá identificar los aspectos para promover el desarrollo de trabajadores con un engagement que le permita afrontar con éxito la exigencia del entorno laboral.

Permitirán en la práctica, explicar cómo la gestión del talento humano y las competencias digitales median el engagement de los servidores públicos, esta información podrá ser empleada como insumo para la toma de decisiones informadas de las diferencias gerencias e intervenir eficientemente con el fin de mejorar las condiciones laborales y la satisfacción d los trabajadores en el sector público, toda vez que éstas depende tanto de aspectos administrativos como personales (emociones, voluntad y/o felicidad). Esta información es relevante para la gestión pública, pues contribuirá y/o facilitará la identificación de los aspectos que requieren mejorarse para alcanzar trabajadores con un engagement que garantice la consecución de las metas organizacionales y desarrollar una gestión pública eficiente. Finalmente se justifica metodológicamente pues se emplearon instrumentos válidos y confiables a ser empleadas en investigación relacionadas con la gestión pública.

En función de lo expuesto, el objetivo general da investigación es determinar cómo influye la gestión del talento humano y la competencia digital en el engagement de los servidores públicos del Banco de la Nación y los objetivos específicos: Determinar cómo influye la gestión del talento humano y la competencia digital en el

vigor de los servidores públicos del Banco de la Nación, determinar cómo influye la gestión del talento humano y la competencia digital en la dedicación de los servidores públicos del Banco de la Nación y determinar cómo influye la gestión del talento humano y la competencia digital en la absorción de los servidores públicos del Banco de la Nación.

Considerando la revisión de antecedentes y el marco teórico empleado para responder a los problemas de investigación, se plantean como hipótesis general: La gestión del talento humano y la competencia digital influyen significativamente en el engagement de los servidores públicos del Banco de la Nación; y como hipótesis específicas que: La gestión del talento humano y la competencia digital influyen significativamente en el vigor de los servidores públicos del Banco de la Nación, que la gestión del talento humano y la competencia digital influyen significativamente en la dedicación de los servidores públicos del Banco de la Nación y finalmente que la gestión del talento humano y la competencia digital influyen significativamente en la absorción de los servidores públicos del Banco de la Nación.

II. MÉTODO

2.1 Tipo y diseño de investigación

El presente trabajo corresponde a una investigación básica, dado que se pretende incrementar los conocimientos científicos acerca de las variables de estudio sin explicarlos (Salgado- Lévano, 2018) este tipo de investigación tiene como objetivo fundamental generar nuevos conocimientos sin contrastarlos con la realidad; según Sánchez y Reyes (2015) este tipo de investigación está orientada a buscar nuevos conocimientos acerca de la realidad. La investigación pretende incrementar los conocimientos acerca de la gestión del talento humano, competencias digitales y el engagement en el sector público.

Corresponde a una investigación explicativa, pues permitirá asociar las variables de estudio siguiendo un patrón predecible (Hernández, Fernández y Baptista, 2014), se explicará la relación encontrada entre las variables y se establecerá el nivel de influencia de la gestión del talento humano y las competencias digitales sobre el engagement de los servidores públicos del Banco de la Nación.

Se empleará un diseño no experimental, pues las variables no se manipularán y se medirán tal cual se presentan al momento de la aplicación de los instrumentos;

transversal dado que la será una medición única y causal pues se busca determinar la influencia de unas variables sobre otras (Hernández et al. 2014), se consideraran como variables predictivas del engagement a la gestión del talento humano y las competencias digitales de los servidores públicos del Banco de la Nación, por lo que se requerirá el análisis multivariable de estas variables.

La investigación se desarrollará siguiendo un enfoque cuantitativo, pues se pretende medir las variables considerando modelos teóricos preexistentes, en función de ellos se plantean las hipótesis que serán probadas a partir de la recopilación de datos empleando instrumentos estandarizados válidos y confiables (Hernández, et al., 2014), a lo que Bisquerra (1989) consigno como metodología cuantitativa, pues pretende establecer leyes y percibir al objeto de estudio como externo.

2.2. Variables y operacionalización

2.2. Operacionalización.

Variable 1. Gestión del talento humano.

Viene a ser el conjunto de políticas y acciones que realizan los gestores para monitorear y administrar el recurso humano. (Chiavenato, 2009).

Tabla 1

Matriz operacional de la variable gestión del talento humano

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala e índices	Niveles y rangos
Dimensión 1: Reclutamiento de personal	Medios de publicación Promoción interna	de 1-5	Escala: ordinal Nivel: politómica	Buena (110 –150) Regular (70 – 109)
Dimensión 2: Selección del personal	Criterios de selección Objetivo de la selección	de 6-10	Siempre (5) Casi siempre (4),	Malo (30 – 69)
Dimensión 3: Compensación	Remuneraciones Beneficios	11-16	A veces (3)	
Dimensión 4: Desarrollo personal	Diagnóstico Capacitaciones	17-24	Casi nunca (2) Nunca (1)	
Dimensión 5: Evaluación del personal	Objetivos de la evaluación Instrumentos de medición	de la 25-30		

Variable 2. Competencias digitales

Es la alfabetización relacionada con el uso de las tecnologías digitales, las cuales, son una fracción de las TIC utilizadas por los individuos con propósitos educativos, sociales y/o de entretenimiento en las instituciones educativas y en la vida diaria (Ng, 2012).

Tabla 2

Matriz operacional de la variable gestión de las competencias digitales

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala e índices	Niveles y rangos
Dimensión 1: Alfabetización digital	Comprensión de conceptos Comprensión de sistemas Comprensión del funcionamiento de la TIC	1-13	Escala: ordinal Nivel: politómica Escala tipo likert	Muy bajo= 44-83
Dimensión 2: Búsqueda y tratamiento de información	Obtención Evaluación Uso	14-19	de 10 puntos; donde 1 indica ser ineficiente para la tarea y 10 que señala completo	Bajo=84-162 Moderado=163-321
Dimensión 3: Pensamiento crítico, solución de problemas y toma de decisiones	Planificación Resolver problemas Toma de decisiones	20-23 24-32	dominio de la tarea	Alto=322-400
Dimensión 4: Comunicación y colaboración	Comunicación Trabajo colaborativo			Muy alto=401-440
Dimensión 5: Ciudadanía digital	Comprensión de asuntos ciudadanos Prácticas ciudadanas	33-38		
Dimensión 6: Creatividad e innovación	Pensamiento creativo Desarrollo de productos, procesos			

Variable 3. Engagement

Viene a ser el estado mental positivo relacionado con el trabajo, el vigor, la dedicación que influye en la satisfacción de los trabajadores de (Salanova y Schaufeli, 2009), un estado afectivo y cognitivo persistente orientado al conjunto de características del entorno laboral (Schaufelli, Salova, Gonzales-Roma y Bakker, 2002).

Tabla 3
Matriz operacional de la variable engagement

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala e índices	Niveles y rangos
Dimensión 1: Vigor	Energía en el trabajo Ganas en el trabajo	1-5	Escala: ordinal Nivel: politómica	Alto=65-90 Aceptable=40-64
Dimensión 2: Dedicación	Entusiasmo por el trabajo Esfuerzo en el trabajo	6-10	Escala Likert de siete posiciones (desde 0 = «nunca», hasta 6 = «siempre»).	Bajo= 15-39
Dimensión 3: Absorción	Inmersión en el trabajo Felicidad en el trabajo	11-15		

2.3 Población, muestra, muestreo

Población.

La población de estudio es finita y estuvo constituida por 980 servidores públicos de la oficina central del Banco de la Nación, que se encontraban laborando durante el año 2020.

Muestra.

El muestreo fue no probabilístico por conveniencia, pues no se tuvo acceso a la lista completa de servidores públicos de la oficina central del Banco de la Nación y se seleccionó a los individuos que conformarían la muestra en función a la accesibilidad, disponibilidad y conocimiento de que pertenecen a la población antes descrita (Hernández, et al., 2018). La muestra estuvo formado por 90 servidores públicos del departamento de recursos humanos y operaciones de la oficina central del Banco de la Nación que accedieron participar en la investigación y que cumplieron con los criterios de inclusión y exclusión previamente establecidos.

Criterios de inclusión: Trabajar más de dos años en alguna de las oficinas de la sede central del banco de la Nación y completar los formularios enviados a través de la plataforma google form.

Criterios de exclusión: Presentar alguna dificultad física o psicológica y no haber completado los instrumentos.

2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Se empleó la encuesta, pues nos permitió la recolección de datos en forma sistemática y en grandes cantidades.

2.4.1. Instrumento de recolección de datos.

Se emplearon como instrumentos:

La Escala para Medir la Gestión del Talento Humano (EMGTH)

Escala para medir la Competencia Digital (ECD)

Escala para medir el engagement (UWES)

2.4.2. Validación y confiabilidad del instrumento.

Validación de los instrumentos.

Para estimar la validez basado en el contenido de los instrumentos se empleó el juicio de tres expertos: Yolanda Sora Pera, Miluska vega Guevara y Jhon Morillo Flores, quienes emitieron su opinión acerca de la pertinencia, relevancia, claridad y suficiencia de cada uno de los ítems, coincidiendo en que el instrumento era aplicable (ver apéndice xxx)

Confiabilidad de los instrumentos

La confiabilidad basada en la consistencia interna se estimó a partir del Coeficiente Alfa de Cronbach, dado que las respuestas de los instrumentos eran politómicas. Se desarrolló una prueba piloto con 40 trabajadores de otras sedes del Banco de la Nación, cuyos valores se presentan en la siguiente tabla.

Tabla 4

Confiabilidad de los instrumentos – Alfa de Cronbach

Instrumento	Alfa de Cronbach	Nº de ítems
Escala para medir la Gestión del Talento Humano (EGTH)	0.897	30
Escala para medir la Competencia Digital (CDES)	0.964	44
Escala para medir el Engagement en el trabajo (UWES)	0.958	15

Fuente: prueba piloto

Los resultados en la tabla 4 evidencian que cada uno de los instrumentos supera el valor mínimo establecido para ser considerado como altamente confiables, por lo que se considera que pueden ser aplicados.

2.5. Procedimiento

Se contactó con los servidores públicos a través del correo electrónico, se les brindó información acerca del estudio y solicitó su colaboración. Se envió por esta misma vía el formulario google que contenía las escalas de evaluación. Este formulario contenía el objetivo general de la investigación, una solicitud de aceptación voluntaria en la investigación y las escalas respectivas. Se brindó además un teléfono y un correo electrónico a través del cual los participantes pudieran hacer consultas al investigador. Se aplicaron los instrumentos en el lapso aproximado de un mes, se elaboró una base de datos en el programa Excel y se procedió al análisis estadístico descriptivo y contrastación de las hipótesis utilizando el software Spss 25.

2.6. Aspectos éticos

Los datos, fueron procesados de forma adecuada sin adulteraciones. Se mantuvo el anonimato de las personas que participaron voluntariamente en la investigación. Se citan adecuadamente a los autores empleados en la elaboración del documento, evitando la copia de otros documentos.

III. RESULTADOS

3.1. Resultados descriptivos

Tabla 5

Nivel de gestión del talen humano, según sus dimensiones

	<u>Gestión del talento humano</u>		<u>Reclutamiento de personal</u>		<u>Selección del personal</u>		<u>Compensación</u>		<u>Desarrollo personal</u>		<u>Evaluación del personal</u>	
	fr	%	fr	%	fr	%	fr	%	fr	%	fr	%
Malo	6	6,7	6	6,7	21	23,3	1	1,1	7	7,8	0	18,9
Regular	75	83,3	47	52,2	28	31,1	86	95,6	73	81,1	17	71,1
Bueno	9	10,0	37	41,1	41	45,6	3	3,3	10	11,1	73	10,0
Total	90	100	90	100	90	100	90	100	90	100	90	100

En la tabla 5 y se observa que el 83,3% de los servidores públicos del área de recursos humanos y operaciones de la oficina central del Banco de la Nación, consideran que la gestión del talento humano es regular, sólo el 9% de éstos servidores considera que la gestión es buena y un porcentaje similar que es mala. Se observa además que la dimensión selección de personal es la única dimensión percibida como buena por los servidores públicos del área de recursos humanos y operaciones de la oficina central del Banco de la Nación, la dimensión reclutamiento fu percibida como bueno solo por el 41.1% de estos servidores públicos. Las dimensiones compensación, desarrollo personal y evaluación, fueron percibidas por los más del 70% de los servidores como regulares.

Tabla 6

Nivel de competencias digitales de los servidores públicos, según sus dimensiones

	<u>Bajo</u>		<u>Regular</u>		<u>Alto</u>		<u>Total</u>	
	fr	%	fr	%	fr	%	fr	%
Competencias digitales	24	2,7	61	67,8	5	5,6	90	100,0
Alfabetización digita	00	00,0	84	93,3	6	6,7	90	100,0
Búsqueda y Tratamiento de información	24	26,7	61	67,8	5	5,6	90	100,0
Pensamiento crítico	61	67,8	27	30,0	2	2,2	90	100,0
Comunicación y colaboración	25	27,8	60	66,7	5	5,6	90	100,0
Ciudadanía digital	47	52,2	30	33,3	13	14,4	90	100,0
Creatividad e innovación	37	41,1	40	44,4	13	14,4	90	100,0

En la tabla 6 se observa que el 67,78% de los servidores públicos del área de recursos humanos y operaciones de la oficina central del Banco de la Nación, presentan un nivel de competencias digitales regular, el 26,6% un nivel bajo y solo el 5,56% de estos

servidores evidenció niveles altos de competencias digitales. Se evidencia además que no han alcanzado niveles altos en ninguna de las dimensiones de la variable competencia digital. El pensamiento crítico, solución de problemas y toma de decisiones, es la dimensión menos desarrollada dado que el 67% de los trabajadores presentaron un nivel bajo, similar resultado alcanzó el 52.2% en la dimensión ciudadanía digital. Respecto a la dimensión alfabetización digital más del 90% obtuvo un nivel regular, y en las dimensiones búsqueda de información, comunicación y colaboración, así como en creatividad e innovación alrededor del 60% de los trabajadores alcanzó también un nivel regular.

Tabla 7

Nivel de engagement de los servidores públicos del Banco de la Nación, según sus dimensiones

	<u>Engagement</u>		<u>Vigor</u>		<u>Dedicación</u>		<u>Absorción</u>	
	fr	%	fr	%	fr	%	fr	%
Bajo	18	20,0	11	12,2	12	13,3	18	20,0
Aceptable	46	51,1	51	56,7	53	58,9	43	47,8
Alto	26	28,9	28	31,1	25	27,8	29	32,2
Total	90	100,0	90	100,0	90	100,0	90	100,0

En la tabla 7 se observa que el 51.11% de los servidores públicos del área de recursos humanos y operaciones de la oficina central del Banco de la Nación, presentan un nivel de engagement aceptable, el 28,89% un nivel alto y el 20% niveles bajos en esta. Presentan además niveles aceptables en cada una de las dimensiones del engagement, poco más del 30% de estos servidores presentó un nivel alto en la dimensión absorción y menos del 30% evidenció niveles altos en la dimensión vigor y dedicación.

3.2. Contrastación de hipótesis

Dado que los resultados obtenidos provienen de instrumentos con escala ordinal, se asume la prueba no paramétrica que muestra la dependencia de la variable dependiente en relación a la variable independiente. Se empleó la prueba de regresión logística, ya que los datos para el modelamiento son de carácter cualitativo ordinal y para su presentación se asumió el reporte del software Spss 25.

Resultados previos

Tabla 8

Determinación del ajuste de los datos para el modelo de la gestión del humano y las competencias digitales en el engagement

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	40,801			
Final	33,525	7,275	4	,022

Función de enlace: Logit.

El reporte emitido por el programa explica que el nivel de engagement depende de la gestión del talento humano y las competencias digitales de los servidores públicos de la oficina central del Banco de la Nación; los resultados de la tabla muestran que de acuerdo al Chi cuadrado = 7,275 y p_valor (valor de la significación) igual a 0.022 frente a la significación estadística α igual a 0.05 ($p_valor < \alpha$), que se debe rechazar la hipótesis nula, es decir que los datos de la variable no son independientes, implicando la dependencia de una variable respecto a las otras.

Tabla 9

Determinación de las variables para el modelo de regresión logística ordinal

Bondad de ajuste			
	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Pearson	13,176	8	,106
Desvianza	10,294	8	,245

La tabla 9 muestra los resultados de la bondad de ajuste de la variable, en la cual no se rechaza la hipótesis nula; es decir los datos muestran la dependencia de las variables y que el modelo presentado estaría dado por el valor estadístico p valor 0.106 frente al α igual 0.05. Por lo tanto el modelo y los resultados están explicando la dependencia de una variable de las otras.

Los resultados que se muestran en la tabla 10 representan los coeficientes de la expresión de la regresión con respecto a los niveles de engagement de los servidores públicos de la oficina central del banco de la nación : bajo (1), aceptable (2), alto (3); así se tiene de nivel gestión del talento humano: malo (1), regular (2) y bueno (3), mientras que para competencias digitales: bajo (1), regular (2) y alto (3). En cuanto a los

resultados se tiene: los servidores públicos que consideran que es mala la gestión del talento humano con certeza presentarán un nivel aceptable de engagement, no encontrándose certeza estadística de que el nivel de competencias digitales afecte el nivel de engagement en estos servidores públicos, así lo muestran el coeficiente de Wald y los niveles de significancia estadística.

Tabla 10

Presentación de los coeficientes de la regresión logística ordinaria de la gestión del talento humano y las competencias digitales en el engagement

		Estimación	Error estándar	Wald	gl	Sig.
Umbral	[Engagement_2 = 1]					
	[Engagement_2 = 2]	2,225	1,050	4,487	1	,034
Ubicación	[GTH_2=1]	2,440	1,078	5,128	1	,024
	[GTH_2=2]	1,114	,695	2,569	1	,109
	[GTH_2=3]	0 ^a	.	.	0	.
	[Compet_digitales_2=1]	,796	,946	,708	1	,400
	[Compet_digitales_2=2]	-,074	,900	,007	1	,934
	[Compet_digitales_2=3]	0 ^a	.	.	0	.

Prueba de hipótesis (general)

H₀: La gestión del talento humano y las competencias digitales no influye en el engagement de los servidores públicos de la oficina central del Banco de la Nación

H₁: La gestión del talento humano y las competencias digitales influye en el engagement de los servidores públicos de la oficina central del Banco de la Nación

Tabla 11

Pseudo R cuadrado. Hipótesis general

Cox y Snell	,078
Nagelkerke	,089
McFadden	,039

En cuanto a la prueba de pseudo R cuadrado, se tiene al coeficiente de Nagelkerke = 0.089, indica que las variables predictoras gestión del talento humano y competencias digitales influyen solo en un 8.9% sobre el nivel de engagement de los servidores públicos de la oficina central del Banco de la Nación.

Resultado específico 1

La gestión del talento humano y las competencias digitales en el vigor de los servidores públicos de la oficina central del Banco de la Nación.

Tabla 12

Presentación de los coeficientes de la regresión logística ordinaria de la gestión del talento humano y las competencias digitales en el vigor

		Estimación	Error estándar	Wald	gl	Sig.
Umbral	[Vigor_2 = 1]	-,563	1,050	,288	1	,592
	[Vigor_2 = 2]	2,438	1,089	5,013	1	,025
Ubicación	[GTH_2=1]	2,862	1,112	6,622	1	,010
	[GTH_2=2]	1,702	,736	5,349	1	,021
	[GTH_2=3]	0 ^a	.	.	0	.
	[Compet_digitales_2=1]	,620	,971	,408	1	,523
	[Compet_digitales_2=2]	-,336	,928	,131	1	,717
	[Compet_digitales_2=3]	0 ^a	.	.	0	.

Los resultados que se muestran en la tabla 12 representan los coeficientes de la expresión de la regresión con respecto a los niveles de vigor: bajo (1), aceptable (2), alto (3); así se tiene de nivel gestión del talento humano: malo (1), regular (2) y bueno (3), mientras que para competencias digitales: bajo (1), regular (2) y alto (3). En cuanto a los resultados se tiene: los servidores públicos que consideran que la gestión del talento humano es mala o regular con certeza presentarán un nivel aceptable de engagement, no encontrándose certeza estadística de que el nivel de competencias digitales afecte el vigor en estos servidores públicos, así lo muestran el coeficiente de Wald y los niveles de significancia.

Prueba de hipótesis específica 1

H₀: La gestión del talento humano y las competencias digitales no influye en el vigor de los servidores públicos de la oficina central del Banco de la Nación

H₁: La gestión del talento humano y las competencias digitales influye en el vigor de los servidores públicos de la oficina central del Banco de la Nación

Tabla 13

Pseudo R cuadrado. Hipótesis específica 1

Cox y Snell	,097
Nagelkerke	,114
McFadden	,054

En cuanto a la prueba de pseudo R cuadrado, se tiene al coeficiente de Nagelkerke = 0.114, indica que las variables predictoras gestión del talento humano y competencias digitales influyen solo en un 11,4% sobre el vigor de los servidores públicos de la oficina central del Banco de la Nación.

Resultado específico 2

La gestión del talento humano y las competencias digitales en la dedicación de los servidores públicos de la oficina central del Banco de la Nación.

Tabla 14

Presentación de los coeficientes de la regresión logística ordinaria de la gestión del talento humano y las competencias digitales en la dedicación

		Estimación	Error estándar	Wald	gl	Sig.
Umbral	[Dedicación_2 = 1]					
	[Dedicación_2 = 2]	,988	1,058	,872	1	,350
Ubicación	[GTH_2=1]	1,481	1,080	1,879	1	,170
	[GTH_2=2]	,123	,710	,030	1	,862
	[GTH_2=3]	0 ^a	.	.	0	.
	[Compet_digitales_2=1]	,227	,972	,054	1	,815
	[Compet_digitales_2=2]	-,399	,931	,183	1	,668
	[Compet_digitales_2=3]	0 ^a	.	.	0	.

Los resultados que se muestran en la tabla 14 representan los coeficientes de la expresión de la regresión con respecto a los niveles de la dedicación de los servidores públicos de la oficina central del banco de la nación : bajo (1), aceptable (2), alto (3); así se tiene de nivel gestión del talento humano: malo (1), regular (2) y bueno (3), mientras que para competencias digitales: bajo (1), regular (2) y alto (3). En cuanto a los resultados se tiene: no existe certeza estadística de que la gestión del talento humano y las competencias digitales afecten la dedicación de los servidores públicos, así muestran el coeficiente de Wald y los niveles de significancia mayores a ,05.

Prueba de hipótesis específica 2

H₀: La gestión del talento humano y las competencias digitales no influye en la dedicación de los servidores públicos de la oficina central del Banco de la Nación

H₁: La gestión del talento humano y las competencias digitales influye en la dedicación de los servidores públicos de la oficina central del Banco de la Nación

Tabla 15

Pseudo R cuadrado. Hipótesis específica 2

Cox y Snell	,040
Nagelkerke	,048
McFadden	,022

En cuanto a la prueba de pseudo R cuadrado, se tiene al coeficiente de Nagelkerke = 0.048, indica que las variables predictoras gestión del talento humano y competencias digitales influyen solo en un 4,8% sobre la dedicación de los servidores públicos de la oficina central del Banco de la Nación.

Resultado específico 3

La gestión del talento humano y las competencias digitales en la absorción de los servidores públicos de la oficina central del Banco de la Nación.

Tabla 16

Presentación de los coeficientes de la regresión logística ordinaria de la gestión del talento humano y las competencias digitales en la dedicación

		Estimación	Error estándar	Wald	gl	Sig.
Umbral	[Absorción_2 = 1]					
	[Absorción_2 = 2]	2,169	1,040	4,350	1	,057
Ubicación	[GTH_2=1]	2,262	1,068	4,486	1	,034
	[GTH_2=2]	1,157	,689	2,817	1	,093
	[GTH_2=3]	0 ^a	.	.	0	.
	[Compet_digitales_2=1]	,805	,936	,740	1	,390
	[Compet_digitales_2=2]	,072	,890	,007	1	,935
	[Compet_digitales_2=3]	0 ^a	.	.	0	.

Los resultados que se muestran en la tabla 15 representan los coeficientes de la expresión de la regresión con respecto a los niveles de absorción de los servidores públicos de la oficina central del banco de la nación : bajo (1), aceptable (2), alto (3); así se tiene de nivel gestión del talento humano: malo (1), regular (2) y bueno (3), mientras que para competencias digitales: bajo (1), regular (2) y alto (3). En cuanto a los resultados se tiene: no existe certeza estadística de que la gestión del talento humano y las competencias digitales afecten la absorción de los servidores públicos, así lo muestran el coeficiente de Wald y los niveles de significancia mayores a ,05.

Prueba de hipótesis específica 3

H₀: La gestión del talento humano y las competencias digitales no influye en la absorción de los servidores públicos de la oficina central del Banco de la Nación

H₁: La gestión del talento humano y las competencias digitales influye en la absorción de los servidores públicos de la oficina central del Banco de la Nación

Tabla 17

Pseudo R cuadrado. Hipótesis específica 3

Cox y Snell	,066
Nagelkerke	,076
McFadden	,033

En cuanto a la prueba de pseudo R cuadrado, se tiene al coeficiente de Nagelkerke = 0,76, indica que las variables predictoras gestión del talento humano y competencias digitales influyen solo en un 7,6% sobre la absorción de los servidores públicos de la oficina central del Banco de la Nación.

IV. DISCUSIÓN

A continuación se presentan las discusiones de la investigación, en un primer momento se presenta el análisis de la implicancia de los resultados obtenidos, posteriormente se realizará la contrastación de los resultados con las investigaciones nacionales e internacionales relacionadas y finalmente se presentan las principales limitaciones.

Los resultados descriptivos de las variables analizadas en la investigación, evidenciaron que la mayoría de los servidores públicos del área de recursos humanos y operaciones de la oficina central del Banco de la Nación no han alcanzado niveles adecuados de engagement, de competencias digitales, ni consideran a la gestión del talento humano como adecuada, estos resultados estarían explicando el bajo nivel de influencia que presentan las variables predictoras gestión del talento humano y competencias digitales en el nivel de engagement que presentaban los trabajadores y que son otros los factores que la determinan.

Respecto al nivel de gestión de talento humano, se encontró que el 83,3% de los servidores públicos del área de recursos humanos y operaciones de la oficina central del Banco de la Nación, consideran que la gestión del talento humano es regular y que sólo el 9% de estos servidores considera que la gestión es buena. Es decir que los servidores públicos en esta entidad consideran que no son adecuadas las políticas y acciones que realizan los líderes para monitorear y administrar el recurso humano (Chiavenato, 2008);

el conjunto de acciones y/o decisiones desarrolladas por los directivos con el fin de promover la mejora continua en la organización, así como para potenciar el talento y la competitividad no son las más adecuadas pues no han logrado desarrollar en los trabajadores la autorrealización y el trabajo en equipo (Cuesta, 2010; Prieto, 2013). Estos resultados estarían explicando el bajo nivel de influencia que ejerce la gestión del talento humano en el engagement, evidencia además que existen otros factores que podrán afectarlo, por lo tanto se requiere seguir indagando acerca de los aspectos laborales que tendrían algún efecto sobre el engagement de los servidores públicos.

La percepción de un nivel de gestión de talento humano regular por más del 80% de los de los servidores públicos del área de recursos humanos y operaciones de la oficina central del Banco de la Nación, Se ha encontrado además, que la dimensión selección de personal es la única dimensión percibida como buena por los servidores

públicos del área de recursos humanos y operaciones de la oficina central del Banco de la Nación, la dimensión reclutamiento fue percibida como buena solo por el 41.1% de estos servidores públicos, mientras que las dimensiones compensación, desarrollo personal y evaluación, fueron percibidas por los más del 70% de los servidores como regulares. El área de recursos humanos se preocupa únicamente de asegurar la dotación de personal que cubra los requerimientos de las diferentes áreas, sin preocuparse por la capacitación desarrollo personal y/o profesional de los trabajadores.

Estos resultados coinciden con los reportes de la Consultora internacional Deloitte (2012) acerca de la falta de una cultura que promueva el compromiso y garantice el desarrollo continuo de las capacidades personales y profesionales de los trabajadores,. Confirman también la propuesta de (Volini, eta al., 2016) acerca de la necesidad de la necesidad de generar procesos adecuados para seleccionar y retener al talento innovador, pero que estas adopciones administrativas aún no se aprecian en las organizaciones del sector público, pues se siguen considerando una administración burocrática, poco creativa; los responsables no alinean sus sistemas de gestión a los requerimientos de la sociedad actual y no se ocupan de realizar tareas transaccionales que permitan retener trabajadores con capacidades que respondan a las exigencias de la sociedad actual.

Los datos recolectados evidenciaron además que solo el 5,56% de los servidores públicos del área de recursos humanos y operaciones de la oficina central del Banco de la Nación presentaba niveles altos de competencias digitales y que el 67,78% presentaba un nivel regular. En ninguna de las dimensiones de la competencia digital estos trabajadores alcanzaron niveles altos: el pensamiento crítico, solución de problemas y toma de decisiones y ciudadanía digital, son las menos desarrolla pues más del 50% de los trabajadores presentaron un nivel bajo; en la dimensión alfabetización digital más del 90% obtuvo un nivel regular y en las dimensiones búsqueda de información, comunicación y colaboración, así como en creatividad e innovación alrededor del 60% de los trabajadores alcanzó también un nivel regular. Estos resultados son preocupantes, reflejan que los trabajadores del sector público no presentan las competencias digitales necesarias para responder a las exigencias de una sociedad altamente tecnificada, tal como lo señalaron Bersin, Solow y Wakefield (2016) al establecer que en el país, el 74% de los ejecutivos de la región, consideraban que a pesar que la digitalización de los

recursos humanos era una prioridad, se le ponía poca atención, que más del 40% de las instituciones, actualmente se usan las Tics para mejorar las capacidades de los colaboradores y el 51 % usa redes externas para seleccionar el perfil de sus colaboradores

Finalmente, se encontró que el 51.11% de los servidores públicos del área de recursos humanos y operaciones de la oficina central del Banco de la Nación, presentan un nivel de engagement aceptable y menos del 30% un nivel alto. Estos resultados estarían indicando que más del 50% de los trabajadores no presentan se encuentran ilusionados con trabajo, lo que afecta su capacidad para responder adecuadamente a las exigencias laborales, así como su motivación por el trabajo (Cárdenas y Jaik, 2014, p. 35). Estos trabajadores no presenta un adecuado compromiso con la organización, existe absentismo y elevada rotación, afectando significativamente en la calidad del servicio que presta la organización (Hakanen y Schaufeli, 2012).

Presentan además niveles aceptables en cada una de las dimensiones, poco más del 30% de estos servidores presentó un nivel alto en la dimensión absorción, es decir logran concentrarse en su trabajo pues lo disfrutan, el 70% restante no logra niveles adecuados de contracción. Menos del 30% evidenció niveles altos en la dimensión vigor y dedicación, es decir que más del 70% los servidores públicos del área de recursos humanos y operaciones de la oficina central del Banco de la Nación, no presenta entusiasmo, orgullo y reto en las labores que realiza, tampoco evidencia niveles adecuados de energía y deseos de trabajar en dicha organización. Al respecto es importante considerar que los recurso personales son “las características que le permiten a las personas amortiguar el impacto negativo que podría tener en ella las exigencias laborales los demandas laborales (Salanova y Schaufeli, 2009), por lo tanto estarían en riesgo de sufrir estrés laboral, tal como lo propusieran León, Méndez y Ruiz (2015).

Si bien lo expuesto evidencia la necesidad de desarrollar el engagement en los servidores públicos de esta organización, es necesario resaltar la necesidad de seguir indagando acerca de los aspectos externos que lo determinan, en la investigación pretendió demostrar que las condiciones y recursos laborales disponibles en el trabajo influían en r nivel de engagement de los trabajadores, encontrándose que las variables predictoras gestión del talento humano y las competencias digitales influían

significativamente solo en el 8.9% del nivel de engagement de los servidores públicos de la oficina central del Banco de la Nación.

Básicamente se encontró que los servidores públicos que consideran que la gestión del talento humano era mala, presentaban niveles de engagement que no llegaban a ser adecuados, sin embargo no se encontró certeza estadística de que la variable competencias digitales tuviera algún nivel de influencia sobre el engagement de los trabajadores. Esto probablemente ocasionó que un coeficiente de Nagelkerke bajo (.089), es decir que las variables predictoras gestión del talento humano y competencias digitales solo influyen en un 8.9% sobre el nivel de engagement de los servidores públicos de la oficina central del Banco de la Nación.

Estos resultados estarían indicando que el engagement de los de los servidores públicos de la oficina central del Banco de la Nación no depende del nivel de competencias digitales que pudieren presentar y que sólo estaría influenciada por un escaso 9% del nivel de gestión del talen humano que desarrollan las áreas gerenciales. Al respecto es importante considerar que el engagement viene a ser el estado motivacional y afectivo positivo que tiene el trabajador frente a su trabajo, pudiendo considerarse como el nivel de compromiso que éste posee (Salanova y Schaufeli, 2009), aspectos que están siendo afectados por los condiciones laborales que derivan de la gestión del talento humano que se desarrolla en esta institución. En esta institución pública, la gestión del talento humano no ha logrado desarrollar en todos los trabajadores la autorrealización y el trabajo en equipo, pues un gran porcentaje consideran que las políticas y acciones que realizan los líderes para monitorear y administrar el recurso humano no es la más adecuada (Chiavenato, 2008) pero esta percepción no tiene mayor influencia en su nivel de engagement.

Los resultados mostraron además que el nivel de competencias digitales que presentan los servidores públicos en el Banco de la Nación, no afectan su engagement o ganas de trabajar, en función de ello se podría asumir que la capacidad que han desarrollan estos trabajadores para gestionar la información, comunicación y resolución de problemas para la realización exitosa de sus actividades (Ng, 2012) no tienen efecto alguno sobre el engagement. Esto podría deberse a que la competencia digital, es un aspecto sumamente complejo que no está relacionado únicamente con el uso de la tecnología, sino que involucra dimensiones conceptuales y críticas, capacidad de entender la naturaleza detrás de la tecnología y a las implicaciones sociales y éticas que se asumen con el uso de las TIC; aspectos que no afectan el vigor, la dedicación o la

absorción de los servidores públicos de la oficina central del Banco de la Nación, es importante recordar que menos del 20% de estos servidores alcanzó niveles adecuados de competencia digitales.

Estos resultados estarían confirmando lo reportado por Tripana y Lorens (2015) respecto al rol del liderazgo y autoeficacia en el nivel de engagement que presentaban los servidores en las organizaciones públicas en Murcia, España, los investigadores establecieron que la autoeficacia y el liderazgo mediaban el engagement de los empleados, es decir que la percepción de recibir el apoyo del líder se relacionaba significativamente con la autoeficacia y el engagement de los empleados en dicha organización. Coinciden también con lo encontrado por Fonseca y Cruz (2019) en México y Chiang, Fuentealba y Nova (2017) en Chile, estos investigadores demostraron que el bienestar subjetivo y el clima estaban asociados directamente con el compromiso (engagement) de los trabajadores, es decir que si la percepción de las condiciones laborales o bajo las cuales laboran los trabajadores no es la más adecuada, el vigor, ganas o compromiso que presentan las personas con su trabajo también será bajo.

Los resultados acerca de la falta de evidencia estadística de la influencia de las competencias digitales en los servidores públicos de la oficina central del Banco de la Nación en el engagement no coinciden con los reportes de Barbosa y Amariles (2019) en Colombia, Álvarez-Flores, Núñez-Gómez y Rodríguez (2017) en México y Arrese y Vivanco, 2016; Carhuancho y Palma (2015) pues estos investigadores reportaron que el desarrollo de competencias con ayuda de las tecnologías era necesario para desarrollar competencias digitales que aseguren el éxito laboral. Esto probablemente ocurre porque el entorno tecnológico en el sector público no es muy exigente, cabe resaltar que en la mayoría de las instituciones públicas aún no se han implementado sistemas digitales sofisticados, por lo tanto los trabajadores aún no perciben la necesidad o se sienten amenazadas ante la carencia de competencias digitales que poseen, está básicamente no afecta el vigor, la intensidad o absorción en su trabajo.

La falta de evidencia estadística acerca del efecto del nivel de competencias digitales sobre el nivel de engagement de los servidores público en el banco de la Nación, tampoco coinciden con los estudios de Ter, Van Zoonen & Fonner (2016), pues estos investigadores al analizar la incidencia de las TICs en el agotamiento y engagement de los trabajadores en Holanda, fundamentados en las ideas de las paradojas organizacionales y el modelo demanda-recursos, encontraron que diversos

mecanismos tanto positivos como negativos del uso de las tecnologías de la información incrementaba el bienestar y engagement de los trabajadores, gracias a vías positivas como la accesibilidad y eficiencia, pero que disminuían el bienestar del trabajador debido a la presencia de vías negativas como las interrupciones e imprevisibilidad. Esto se debe probablemente a la escasa implementación o uso de las tecnologías de la información y comunicación en el sector público.

Es importante considerar además que, que el empleo de la psicología positiva como perspectiva teórica, es nueva en el ámbito nacional, fundamentalmente en el sector público, por lo tanto es necesario seguir indagando acerca del nivel de influencia que podría tener el desarrollo de competencias digitales en el engagement del trabajador público, es necesario ampliar la población y verificar la ocurrencia de estos resultados en poblaciones de los diferentes sectores públicos, considerando diferenciarlas en función del desarrollo o uso de tecnología que se desarrolla en la entidad pública, pues la conceptualización del engagement, está directamente relacionado con la ilusión por el trabajo y la capacidad que se tiene para responder adecuadamente a las exigencias laborales, siendo los ambientes tecnológicos elementos generadores de estrés laboral (Cárdenas y Jaik, 2014).

Respecto a las hipótesis específicas se ha encontrado que los servidores públicos que consideran que la gestión del talento humano es mala o regular con certeza presentarán un nivel aceptable de engagement, no encontrándose certeza estadística de que el nivel de competencias digitales afecte el vigor en estos servidores públicos. Razón por la cual las variables predictoras gestión del talento humano y competencias digitales influyen solo en un 11,4% sobre el vigor de los servidores públicos de la oficina central del Banco de la Nación. Estos resultados indican que es muy baja la influencia de la gestión del talento humano sobre los niveles de energía y deseos de trabajar del servidor público en las oficinas centrales del Banco de la Nación colaborador (Schaufeli , Salova, Gonzales-Roma y Bakker , como se citó en Tripijana y Lorens, 2015)

Se ha encontrado además que no existe certeza estadística de que las variables predictoras gestión del talento humano y las competencias digitales afecten la dedicación de los servidores públicos. Es decir que el entusiasmo, orgullo y reto que siente el colaborador por su trabajo no depende de la gestión del talento humano ni el nivel de competencias digitales que presente el servidor público en esta institución pública. Siguiendo la propuesta de Hakanen y Schaufeli (2012), se podría asumir que en

esta organización no es relevante el proceso de gestión de talento humano ni las competencias digitales de los trabajadores, los trabajadores independientemente a estas variables, no se encuentran satisfechos y comprometidos, siendo necesario indagar acerca de los factores que podrían estar afectando el bajo nivel de engagement que presentan estos servidores públicos.

La contrastación de la tercera hipótesis específica ha evidenciado que no existe certeza estadística de que la gestión del talento humano y las competencias digitales afecten la absorción de los servidores públicos, al igual que con la segunda dimensión del engagement, estas variables predictoras no estarían influyendo sobre la concentración en el trabajo que presentan los servidores públicos, pues estos disfrutaban de las labores que desarrollan (Schaufeli, Salova, Gonzales-Roma y Bakker, como se citó en Tripiana y Lorens, 2015), coincidiendo con el modelo teórico que sustenta que el engagement deriva de la psicología positiva que argumenta que los trabajadores motivados presentarían niveles adecuados de engagement, coincidiendo también con el Modelo Red propuesto por Salova, Cifre, Martínez y Llorens (2007) que explican que la salud psicosocial en las organizaciones engloba el malestar psicosocial del trabajador (Burnout, tecnoestrés, etc.), los factores positivos asociados a la salud (engagement, satisfacción, etc.) y los aspectos organizacionales (desempeño, calidad de vida en el trabajo, etc.). Ante esto se podría sugerir ampliar la investigación considerando aspectos relacionados con el estrés laboral de los trabajadores en esta entidad pública.

La principal limitación del estudio fue la falta de disponibilidad y/o acceso a la población, debido a la coyuntura nacional no se pudo disponer de los datos acerca de la población que permitieran la realización de un muestreo probabilístico, razón por la cual los resultados y conclusiones a las que se arriban en la investigación se limitan a la muestra de estudio, no pudiendo inferir estos resultados a toda la población.

V. CONCLUSIONES

Primera.-Las variables predictoras gestión del talento humano y competencias digitales influyen solo en un 8.9% sobre el nivel de engagement de los servidores públicos de la oficina central del Banco de la Nación.

Segunda.-Las variables predictoras gestión del talento humano y competencias digitales influyen solo en un 11,4% sobre el vigor de los servidores públicos de la oficina central del Banco de la Nación.

Tercera.-Las variables predictoras gestión del talento humano y competencias digitales influyen solo en un 4,8% sobre la dedicación de los servidores públicos de la oficina central del Banco de la Nación.

Cuarta.-Las variables predictoras gestión del talento humano y competencias digitales influyen solo en un 7,6% sobre la absorción de los servidores públicos de la oficina central del Banco de la Nación.

Solo el 9% de estos servidores públicos consideran que la gestión del talento humano es buena, el 83% que es regular y el 9% restante que es mala. El 68% presentan un nivel de competencias digitales regular, el 26,6% un nivel bajo y el 6% un nivel alto. Menos del 30% de estos servidores públicos presenta niveles altos del engagement, el 51% niveles aceptables y el 20% niveles bajos.

VI. RECOMENDACIONES

Primera.- Ampliar la investigación para identificar las variables que podrán predecir el nivel engagement en los servidores públicos de la oficina central del Banco de la Nación y en función de ellas implementar un programa destinado a mejorar el vigor, dedicación y absorción de los trabajadores

Segunda.- Modernizar la gestión del talento humano en el Banco de la Nación, considerando los diferentes aspectos planteados por la administración estratégica, con el fin de asegurar la atracción, selección, retención, compensación y capacitación del capital humano en esta institución pública

Tercera.- Implementar un programa de capacitación destinado a mejorar el nivel de competencias digitales de los servidores públicos de la oficina central del Banco de la Nación, con el fin de asegurar que los trabajadores cuenten con las herramientas tecnológicas que le permitan brindar un servicio de calidad, mejorando la imagen de la institución pública en general

Cuarta.- Implementar un plan de mejora del engagement de los servidores públicos de la oficina central del Banco de la Nación, fundamentado en la identificación de líderes e interiorización de la importancia y responsabilidad del engagement.

VII. PROPUESTA

Plan de mejora del engagement de los servidores públicos de la oficina central del Banco de la Nación

Datos de identificación:

Título de la propuesta: Plan de mejora del engagement de los servidores públicos del Banco de la Nación		
Beneficiarios: Servidores del área de RRHH de la oficina central del Banco de la Nación		
Región: Lima	Provincia: Lima	Localidad: Lima

Diagnóstico

Menos del 30% de los servidores públicos del área de Recursos Humanos de la oficina central del Banco de la Nación, presentan un nivel de engagement alto, el 51% presenta un nivel aceptable y el 20% un nivel bajo. Presentan además niveles aceptables en cada una de las dimensiones del engagement, poco más del 30% de estos servidores presentó un nivel alto en la dimensión absorción y menos del 30% evidenció niveles altos en la dimensión vigor y dedicación.

Estrategias

Estrategia	Actividad	Meta	Recurso	Tiempo	Responsable
Identificación de líderes.	Lanzar el programas “Líderes hoy”	1 líder por oficina.	Cuestionario	1 semana	GTH
Nociones básicas de engagement	Definición, importancia e impacto del engagement	100% de líderes	Taller grupal	1 hr.	GTH
	Presentación de experiencias exitosas	Reconocimiento general de la importancia del engagement	Taller grupal Videos	1 hr	GTH
	Evaluación de engagement				
Responsabilidad de los niveles de engagement	Auditorias para medir el nivel de engagement	100% líderes	S/. 20 000.00	Semestral	GTH
	Implementación de recompensas según la evolución del engagement	50% del bono dependerá del nivel de incremento del			

		engagement			
Identificación de factores que generen engagement	Resaltar y potenciar los aspectos identificados como factores determinantes del engagement.	Incrementar en un 20% los factores positivos	Cuestionarios web	Constantemente	GTH

REFERENCIAS

Alarcón, M., Pérez, O., Frías, R. y Pentón, J. (2018). Estudio de la Ciencia-Tecnología en la Responsabilidad Social y el Talento Humano. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(83), 699-718. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29058775012>

Álvarez-Flores, E., Núñez-Gómez, P., Rodríguez, C. (2017): E-skills acquisition and deficiencies at the university in the context of the digital economy. *Revista Latina de Comunicación Social*, 72, 540-559. doi: 10.4185/RLCS-2017-1178.

Area, M. (2010): ¿Por qué formar en competencias informacionales y digitales en la educación superior?. *Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento*, 7(2), 2-5. doi: 10.7238/rusc.v7i2.976.

Area, M. (2012). La alfabetización en la sociedad digital. En Ariel y Fundación Telefónica, (Ed.), *Alfabetización digital y competencias informacionales*. Barcelona, España: Editorial Ariel, S.A.

Arrese, C. y Vivanco, V. (2016). *Competencias digitales y el rendimiento académico de los estudiantes de Electrónica Naval del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Naval -Centro de Instrucción Técnica y Entrenamiento Naval, Callao* (tesis de maestría). Universidad Marcelino Champagnat, Lima, Perú.

Barbosa, S., Amariles, M. (2019): Learning Styles and the Use of ICT in University Students within a Competency-Based Training Model. *Journal of New Approaches in Educational Research*, 8(1), 1-6. doi:10.7821/naer.2019.1.296.

Balmaceda, B. (2017). *Cultura organizacional y compromiso organizacional según personal de la DISA IV Lima Este, año 2016* (Tesis de Maestría). Universidad César Vallejo. Lima, Perú. Recuperado de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/15070>

Barbosa, S., Amariles, M. (2019): Learning Styles and the Use of ICT in University Students within a Competency-Based Training Model. *Journal of New Approaches in Educational Research*, 8(1), 1-6. doi:10.7821/naer.2019.1.296.

Bersin, J., Solow, M. y Wakefield, N. (2016). Design Thinking. Construyendo la experiencia laboral en *Tendencias globales en capital humano 2016. La nueva organización: un diseño diferente*. Deloitte. Recuperado de

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ec/Documents/deloitte-analytics/Estudios/Tendencias%20Globales%20en%20Capital%20Humano%202016-Espa%C3%B1ol.pdf>

Böhrt, R, Solares, L. y Romero, C. (2014). Evolución del contrato psicológico y el compromiso organizacional con la edad y la antigüedad. *Ajayu Órgano de Difusión Científica del Departamento de Psicología UC BSP*, 12(1), 33-63. Recuperado de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-21612014000100003&lng=es&tlng=es

Bisquerra, R. (1989). *Métodos de investigación educativa. Guía práctica*. Barcelona, España:CEAC.

Calvani, A., Fini, A. y Ranieri, M. (2010). Digital Competence In K-12. Theoretical Models, Assessment Tools and Empirical Research. *Revista Análisis* 40, 157-171. Recuperado de: <https://ddd.uab.cat/pub/analisi/02112175n40/02112175n40p157.pdf>.

Cárdenas, T. y Jaik, A. (2014). *Engagement. Ilusión por el Trabajo. Un modelo teórico conceptual*. México: Red Durango de Investigadores Educativos A. C.

Carhuanchu, A. y Palma, M. (2015). *Las TIC y estilos de aprendizaje en estudiantes de enfermería de una universidad de Lima* (tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Lima, Perú

Colmenares, L., Da Costa, M. y Montilla, R. (2017). Competencias gerenciales del contador público demandadas por las entidades del estado Trujillo, Venezuela. *Visión Gerencial*, 1, 73-86. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465549683006>

Chiang, M., Fuentealba, I. y Nova, R. (2017). Relación entre clima organizacional y engagement, en dos fundaciones sociales, sin fines de lucro, de la Región del Bio Bio. *Cienc Trab.* May-Ago; 19 [59]: 105-112). *Cienc Trab.*, 19 (9), 105-112. Recuperado de <http://revistaschilenas.uchile.cl/handle/2250/56543>

Chiavenato, I. (2009). *Introducción a la teoría general de la administración* (8va. Ed.). México: McGraw Hill Interamericana.

Chiavenato, I. (2008). *Gestión del talento humano* (3ra. Ed.). México: McGraw Hill Interamericana.

Chio, J. (2016). Sustainable behavior: Study engagement and happiness among university students in South Korea. *Sustainability (Switzerland)*, 8(7), 1-11. DOI: 10.3390/su8070599

Cuesta, A. (2010). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. Bogotá, Colombia: ECOE. Recuperado de: <https://bit.ly/2ZooaIz>

Davey, K. (2017). Felicidad y Engagement en estudiantes-trabajadores de nivel superior en Lima *Revista de Investigación en Psicología*, 20(2), 389 – 406. DOI: <http://dx.doi.org/10.15381/rinvp.v20i2.14049>

Deloitte. (2012). *Informe de Transparencia 2012*. Recuperado de https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/es/Documents/acerca-de-deloitte/Deloitte_ES_Informe-de-transparencia-2012.pdf

Fonseca, J. y Cruz, E. (2019). The relationship of the subjective wellbeing of the workers with their commitment towards the organization. *Revista CES de Psicología*, 12(2), 126-140. Recuperado de: <http://revistas.ces.edu.co/index.php/psicologia/article/view/4614/pdf>

Gallardo, E., Minelli, J., Marqués, L. y Esteve, F. (2015). Digital Competence in the Knowledge Society. *MERLOT Journal of Online Learning and Teaching*, 11(1), 1-16. Recuperado de http://jolt.merlot.org/vol11no1/Gallardo-Echenique_0315.pdf.

Granados, C. (2018). *Engagement laboral en la dirección de gestión de talento Humano de la contraloría general de la republica* (Tesis de Especialización). Universidad Nacional Abierta a distancia UNAD. Bogotá, Colombia. Recuperado de

Gutiérrez, J., Cabero, J. y Estrada, L. (2017). Diseño y validación de un instrumento de evaluación de la competencia digital del estudiante universitario. *Revista ESPACIOS*, 38(10), 16-16. Recuperado de <https://idus.us.es/xmlui/handle/11441/54725>.

Hakanen, J. J., y Schaufeli, W. B. (2012). Do burnout and work engagement predict depressive symptoms and life satisfaction? A three-wave seven-year prospective study. *Journal of Affective Disorders*, 141, 415-424. Doi: 10.1016/j.jad.2012.02.043

Hermosa, M. (2018). *Cultura organizacional y el Compromiso laboral en los trabajadores de la oficina de abastecimiento del Ministerio de Justicia y Derechos*

Humanos – Lima, 2017 (Tesis de Maestría). Universidad César Vallejo. Lima, Perú. Recuperado de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/22484>

Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ta. Ed.). México: Mc Graw Hill Education.

Huallpahauque, G. (2017). *Cultura organizacional para fortalecer el compromiso organizacional en la Municipalidad Distrital de Independencia-Huaraz, 2017*(Tesis de Maestría). Universidad César Vallejo. Lima, Perú. Recuperado de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/11989>

International Society for Technology in Education (2007). *ISTE Standards Students*. Recuperado de <http://www.iste.org/standards/standards/for-students-2007>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2018). *Estadísticas de las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares*. Informe Técnico N°2. Junio 2018. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n02_tecnologias-de-informacion-ene-feb-mar2018.pdf.

Jaramillo, L., Méndez, L. y Ruiz, A. (2015). El engagement y su relación con las condiciones del trabajo bajo la nueva gestión pública en algunas instituciones del sector educativo colombiano (tesis de Maestría). Universidad de Manizales-Caldaz. Recuperado de <http://ridum.umanizales.edu.co:8080/xmlui/handle/6789/2185>

Latorre, M. (2014). *Diseño Curricular por capacidades y competencias en la Educación Superior*. Lima, Perú: Fondo Editorial de la Universidad Marcelino Champagnat

León, I., Méndez, L. y Ruiz, A. (2015). El engagement y su relación con las condiciones del trabajo bajo la nueva gestión pública en algunas instituciones del sector educativo colombiano (Tesis de Maestría). Universidad de Manizales. Recuperado de

León, C. (2017). Gestión del talento humano y relaciones interpersonales en las instituciones educativa públicas de la red 5 de la Ugel 06, 2017 (tesis de Posgrado) Universidad César Vallejo. Lima. Perú. Recuperado de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/21429/leon_MCJ.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Levenshus, A. (2016). Building context-based knowledge of government social media communication through an ethnographic study of the US Coast Guard. *Journal of*

Applied Communication Research, 44(2), 174-193. DOI: 10.1080/00909882.2016.1155727

Lupano, M y Santiago, S. (2018). Work engagement y su relación con la performance y la satisfacción laboral. *Psicodebate*, 18(2), 77 – 89. <http://dx.doi.org/10.18682/pd.v18i2.808>

Marsollier, R. G. y Expósito, C. D. (2017). Los valores y el compromiso laboral en el empleo público. *Revista Empresa y Humanismo*. 20 (2), 2017, 29 – 50. DOI: 10.15581/015.XX.2.29-50

Men, L. & Tsai, W. (2016). Public engagement with CEOs on social media: Motivations and relational outcomes. *Public Relations Review*, 42(5), 932-942. DOI: 10.1016/j.pubrev.2016.08.001

Mukonoweshuro, J. Z, Sanangura, C. & Munapo, E. (2016). The role of servant leadership and emotional intelligence in managerial performance in a commercial banking sector in Zimbabwe. *Banks and Bank Systems*, 11(3), 94-108. DOI: 10.21511/bbs.11(3).2016.10

Nawaz, A. y Kundi, G. (2010). Digital literacy: An analysis of the contemporary paradigms. *Journal of Science and Technology Education Research* 1(2), 19-29. Recuperado de <https://academicjournals.org/journal/IJSTER/article-full-text-pdf/68579321822>

Ng, W. (2012). Can we teach digital natives digital literacy?. *Computers & Education*, 59(3), 1065-1078.

Pila, M. M., Schultz, C., & Dachapalli, L.-A. P. (2016). Problems and Perspectives in Management Factors related to succession planning in a government department in Gauteng. *Problems and Perspectives in Management*, 14(4), 145–153. <https://doi.org/10.21511>

Prieto, P. (2013). *Gestión del talento humano como estrategia para la retención del personal* (Tesis de Especialidad). Universidad de Medellín, Medellín, Colombia. Recuperado de: <https://bit.ly/1MrSx1x>

Salanova, M. (2009). *Psicología de la salud ocupacional*. Madrid: Editorial Síntesis.

Salanova, M., Agut, S., y Peiró, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1217–1227. Doi: 10.1037/0021-9010.90.6.1217

Salanova, M., Cifre, E., Martínez, I.M., y Llorens, S. (2007). *Caso a caso en la prevención de riesgos psicosociales*. España: Lettera Publicaciones.

Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., Martínez, I. M., y Schaufeli, W. B. (2003). Perceived collective efficacy, subjective well-being and task performance among electronic

Salanova, M., Martínez, I., y Llorens, S. (2012). Success breeds success, especially when self-efficacy is related to an internal attribution of causality. *Estudios de Psicología*, 33, 151-165. Doi: 10.1174/021093912800676420 Salanova, M., y Schaufeli, W. B. (2009). *El engagement en el trabajo. Cuando el trabajo se convierte en pasión*. Madrid: Alianza.

Salanova, M., Martínez, I., y Llorens, S. (2012). Success breeds success, especially when self-efficacy is related to an internal attribution of causality. *Estudios de Psicología*, 33, 151-165. Doi: 10.1174/021093912800676420

Salanova, M., y Schaufeli, W. B. (2009). *El engagement en el trabajo. Cuando el trabajo se convierte en pasión*. Madrid: Alianza.

Sánchez, H. y Reyes, C. (2015). *Metodología y diseños de la investigación científica*. Lima, Perú: Business Support Aneth SRL.

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González–Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92. DOI: 10.1023/A:1015630930326

Salgado-Lévano, C. (2018). *Manual de investigación Teoría y práctica para hacer la tesis según la metodología cuantitativa*. Lima, Perú: Fondo Editorial de la Universidad Marcelino Champagnat.

Samudio, S. (2015). *Clima organizacional y compromiso organizacional en la Municipalidad de Independencia*. Lima (Tesis de maestría), Universidad César Vallejo. Lima, Perú.

Ter, C., Van Zoonen, W. & Fonner, K. (2016). The practical paradox of technology: The influence of communication technology use on employee burnout and engagement. *Communication Monographs*, 83(2), 239-263. DOI: 10.1080/03637751.2015.1133920

Torrente, P., Salanova, M., Llorens, S., y Schaufeli, W. B. (2012). Teams make it work: How team work engagement mediates between social resources and performance in teams. *Psicothema*, 24, 106–112.

Tripiana, J. y Llorens, S. (2015). Fomentando empleados engaged: El rol del líder y de la autoeficacia. *Anales de Psicología*, 31(5), 636-644. DOI: 10.6018/analesps.31.2.179561

Velásquez, E. (2015). *Cultura organizacional y compromiso organizacional en el Ministerio de la Producción Lima, 2015* (Tesis de Maestría). Universidad César Vallejo. Lima, Perú. Recuperado de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/6737>

Volini, E., Mazor, A., Schaefer, F., Tsuchida, A. y Walls, B. (2016). RH. Generando dinamismo hacia un nuevo imperativo de negocio en *La nueva organización: un diseño diferente*. Deloitte. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ec/Documents/deloitte-analytics/Estudios/Tendencias%20Globales%20en%20Capital%20Humano%202016-Espa%C3%B1ol.pdf>

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia

Gestión del talento humano y competencias digitales en el engagement de los servidores públicos del banco de la nación

Problema general	Objetivo general	Hipótesis general	Variables				
¿Cómo influye la gestión del talento humano y la competencia digital en el engagement de los servidores públicos del Banco de la Nación?	Determinar cómo influye la gestión del talento humano y la competencia digital en el engagement de los servidores públicos del Banco de la Nación.	La gestión del talento humano y la competencia digital influyen significativamente en el engagement de los servidores públicos del Banco de la Nación.	Variable independiente 1. Gestión del talento humano				
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala e índices	Niveles
			Dimensión 1: Reclutamiento de personal	Medios de publicación Promoción interna	1-5	Escala: ordinal Nivel: politómica Siempre (5) Casi siempre (4), A veces (3) Casi nunca (2) Nunca (1)	Buena [110 –150] Regular [70 – 109] Malo [30 – 69]
		Dimensión 2: Selección del personal	Criterios de selección Objetivo de la selección	6-10			
		Dimensión 3: Compensación	Remuneraciones Beneficios	11-16			
		Dimensión 4: Desarrollo personal	Diagnóstico Capacitaciones	17-24			
		Dimensión 5: Evaluación del personal	Objetivos de la evaluación Instrumentos de medición	25-30			
			Variable independiente 2. Competencias digitales				
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala e índices	Niveles y rangos
			Dimensión 1: Alfabetización digital	Comprensión de conceptos	1-13	Escala: ordinal Nivel: politómica Escala tipo likert de 10 puntos; donde 1 indica ser	Muy bajo= 44-83 Bajo 84-162 Moderado 163-321
		Comprensión de sistemas					
		Comprensión del funcionamiento de la TIC					
			Dimensión 2: Búsqueda y tratamiento de la	Obtención de información Evaluación de la	14-19		Alto

			información	información		ineficiente para la tarea y 10 que señala completo dominio de la tarea	322-400 Muy alto 401-440	
			Uso de la información					
			Dimensión 3: Pensamiento crítico, solución de prob. y toma de decisiones	Planificación	20-23			
				Resolver problemas	24-32			
				Toma de decisiones				
			Dimensión 4: Comunicación y colaboración	Comunicación	33-38			
				Trabajo colaborativo				
			Dimensión 5: Ciudadanía digital	Comprensión de asuntos ciudadanos	39-44			
				Prácticas ciudadanas				
			Dimensión 6: Creatividad e innovación	Pensamiento creativo	39-44			
				Desarrollo de productos, procesos				
Variable dependiente: Engagement								
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala e índices	Niveles y rangos	
			Dimensión 1: Vigor	Energía en el trabajo	1-6	Escala ordinal politómica Escala Likert de siete posiciones (desde 0 = «nunca», hasta 6 = siempre)	Alto 75-102	
				Ganas en el trabajo				
			Dimensión 2: Dedicación	Entusiasmo por el trabajo	7-12		Escala Likert de siete posiciones (desde 0 = «nunca», hasta 6 = siempre)	Aceptable 46-74
				Esfuerzo en el trabajo				
			Dimensión 3: Absorción	Inmersión en el trabajo	13-17	Escala Likert de siete posiciones (desde 0 = «nunca», hasta 6 = siempre)		Bajo 17-45
				Felicidad en el trabajo				

Anexo 2. Instrumentos

ESCALA PARA MEDIR LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Instrucciones:

Este instrumento está destinado a medir la gestión del talento humano, es anónimo y solo se utilizará para fines de investigación; por tanto, responda lo más objetiva y honestamente posible.

Marque con una (x) en el recuadro correspondiente según el criterio que usted considere se ajuste a la verdad.

1	2	3	4	5
Nunca	<i>Casi nunca</i>	A veces	Casi siempre	Siempre

	Reclutamiento del personal	Valoración				
		1	2	3	4	5
1	En la entidad donde labora, existe un área para publicar las vacantes existentes.					
2	En la entidad donde labora se utilizan medios virtuales para publicar vacantes.					
3	La institución utiliza fuentes digitales como portales para reclutar personal.					
4	Existe un procedimiento de promoción interna, que permita al empleado conocer las oportunidades existentes dentro de la entidad donde labora.					
5	Se realizan convocatorias internas con los criterios de promoción para un nuevo puesto dentro de la organización donde labora.					
	Selección del personal	Valoración				
		1	2	3	4	5
6	Está definido el proceso de comunicación para la divulgación del proceso de selección en la entidad donde labora.					
7	La selección del candidato a un puesto vacante se hace en referencia a un perfil del puesto.					
8	En el proceso de selección se evalúa habilidades particulares como el dominio de idioma y manejo de herramientas TICS					
9	El seleccionador maneja una comunicación efectiva en la entrevista					
10	Uno de los objetivos del proceso de selección es conocer las aptitudes y cualidades del futuro trabajador.					
	Compensación	Valoración				
		1	2	3	4	5
11	La remuneración o compensación que recibe por las labores desarrolladas es adecuada.					
12	La remuneración percibida hace que usted se sienta motivado a invertir mayor trabajo, dedicación, esfuerzo personal conocimientos y habilidades.					
13	Recibe de manera oportuna todos los beneficios sociales de acuerdo a Ley (vacaciones, seguros, CTS, bonificaciones, escolaridad)					
14	Los trabajadores mejor calificados poseen mayores oportunidades para acceder a capacitaciones otorgados por la organización.					
15	La formación del personal es un aspecto fundamental para los					

	ascensos internos.					
16	Se considera a la promoción interna como un medio de motivación para los empleados dentro de la organización.					
	Desarrollo del personal	Valoración				
		1	2	3	4	5
17	Los procesos de inducción permiten que el nuevo trabajador conozca la cultura de la entidad y todo lo relacionado con el ejercicio de sus funciones en la Institución educativa.					
18	El proceso de formación y desarrollo contempla un diagnóstico de necesidades de competencias de productividad y competitividad en la organización.					
19	Los trabajadores son consultados sobre sus necesidades de capacitación a través de encuestas o reuniones de trabajo.					
20	Los programas de formación están diseñados para desarrollar destrezas en los trabajadores de forma que garanticen un óptimo desempeño en el puesto de trabajo.					
21	La organización implementa programas de formación orientados a alinear las competencias personales con las de la organización.					
22	Los procesos de formación y desarrollo garantizan el compromiso del personal dentro de la organización.					
23	La capacitación recibida contribuye al desarrollo de conocimientos para un mejor desempeño en el puesto de trabajo.					
24	Se verifica la competencia de las instituciones y profesionales que prestan el servicio de formación y/o capacitación.					
	Evaluación del desempeño	Valoración				
		1	2	3	4	5
25	Se tienen programas estructurados para medir el desempeño de los trabajadores en la organización.					
26	Se tienen claramente definidos los procedimientos para la medición del desempeño con base en las competencias de los trabajadores.					
27	Los instrumentos para medir el desempeño están claramente definidos dentro de la organización.					
28	La medición del desempeño contribuye con la mejora de los procesos y la calidad del servicio prestado por la organización.					
29	La medición del desempeño está orientado a elevar el desempeño y permanencia de los trabajadores en la organización.					
30	La medición del desempeño evalúa iniciativa y aportes para el mejoramiento y la innovación en los procesos de la organización					

Escala para medir la Competencia Digital (ECD)

La presente escala, tiene como objetivo medir el nivel de competencia digital de los trabajadores de instituciones públicas, sírvase marcar el recuadro que usted, considere se acerque más a la verdad.

Se presenta una escala de 1 a 10, donde el 1 hace referencia a que te sientes completamente ineficaz para realizar lo que se presenta y el 10 la dominación completa de lo que se presenta.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Soy capaz de utilizar distintos tipos de sistemas operativos instalados en un ordenador (Microsoft Windows, Linux, Mack...) y en dispositivos móviles (IOS, Android, BlackBerry OS,...).										
2. Soy capaz de utilizar distintos dispositivos móviles (Smarphone, Tablet, PDAs,...).										
3. Para navegar por Internet empleo diferentes navegadores (Internet Explorer, Mozilla Firefox, Safari, Opera,...).										
4. Domino distintas herramientas ofimáticas para el tratamiento de la información, tales como los procesadores de texto, hojas de cálculo, bases de datos,...										
5. Investigo y resuelvo problemas en los sistemas y aplicaciones (configurar correo electrónico, configurar antivirus, desfragmentar el disco duro,...).										
6. Soy capaz de utilizar distintas herramientas de tratamiento de imagen, audio o video digital.										
7. Me puedo comunicar con otras personas utilizando herramientas de comunicación sincrónica vía Web (chat, servicios de mensajería instantánea, Skype,...).										
8. Soy capaz de comunicarme con otras personas utilizando herramientas de comunicación asincrónica vía Web (foros, redes sociales, listas de distribución, tweets,...).										
9. Se diseñar páginas web utilizando algún programa informático, incluyendo textos, imágenes, audio, links,...										
10 Se usar software de trabajo colaborativo utilizando las herramientas online tipo Groupware (Google Apps, BSCW, OpenGroupWare,...).										
11 Domino las herramientas de la Web 2.0 para compartir y publicar recursos en línea (Blog, Slideshare, Youtube, Podcast,...).										
12 Uso de manera eficaz el campus virtual utilizado en mi Universidad (Moodle, WebCt,...) como apoyo a la docencia presencial.										
13 Me siento competente para utilizar la gestión virtual (secretaria virtual, servicios de la Biblioteca,...) de mi										

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Universidad.										
14	Soy capaz de localizar información a través de diferentes fuentes y bases de datos disponibles en la Red.										
15	Se identificar la información relevante evaluando distintas fuentes y su procedencia.										
16	Soy capaz de organizar, analizar y usar éticamente la información a partir de una variedad de fuentes y medios.										
17	Sintetizo la información seleccionada adecuadamente para la construcción y asimilación del nuevo contenido, mediante tablas, gráficos o esquemas.										
18	Uso organizadores gráficos y software para la realización de mapas conceptuales y mentales (CmapTool, Mindomo,...), diagramas o esquemas, para presentar las relaciones entre ideas y conceptos.										
19	Planifico búsquedas de información para la resolución de problemas.										
20	Soy capaz de identificar y definir problemas y/o preguntas de investigación utilizando las TIC.										
21	Utilizo los recursos y herramientas digitales para la exploración de temas del mundo actual y la solución de problemas reales, atendiendo a necesidades personales, sociales, profesionales,...										
22	Se analizar las capacidades y limitaciones de los recursos TIC.										
23	Configuro y resuelvo problemas que se presenten relacionados con hardware, software y sistemas de redes para optimizar su uso para el aprendizaje y la productividad.										
24	Comparto información de interés con mis compañeros empleando una variedad de entornos y medios digitales.										
25	Comunico efectivamente información e ideas a múltiples audiencias, usando variedad de medios y formatos.										
26	Soy capaz de desarrollar una comprensión cultural y una conciencia global mediante la comunicación con otros estudiantes y profesionales de otras culturas.										
27	Se utilizar programas informáticos (SlidShare, Google Docs,...) y herramientas tecnológicas para administrar y comunicar información con mis compañeros y otros usuarios en la Red.										
28	Soy capaz de coordinar actividades en grupo utilizando las herramientas y medios de la Red.										
29	Interactúo con otros compañeros y usuarios empleando las redes sociales (Facebook, Ning, Twiter,...) y canales de comunicación (Blog, canal Youtube,...) basados en TIC.										
30	Soy capaz de desenvolverme en redes de ámbito profesional (Linkedin,...).										

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
31	Soy capaz de diseñar, crear o modificar una Wiki (Wikispaces, Nirewiki,...).										
32	Se utilizar los marcadores sociales para localizar, almacenar y etiquetar recursos de Internet.										
33	Asumo un compromiso ético en el uso de la información digital y de las TIC, incluyendo el respeto por los derechos de autor, la propiedad intelectual y la referencia adecuada de las fuentes.										
34	Promuevo y practico el uso seguro, legal y responsable de la información y de las TIC.										
35	Demuestro la responsabilidad personal para el aprendizaje a lo largo de la vida utilizando las TIC.										
36	Me considero competente para hacer críticas constructivas, juzgando y haciendo aportaciones a los trabajos TIC desarrollados por mis compañeros.										
37	Ejercicio liderazgo para la ciudadanía digital dentro de mi grupo.										
38	Exhibo una actitud positiva frente al uso de las TIC para apoyar la colaboración, el aprendizaje y la productividad.										
39	Tengo la capacidad de concebir ideas originales, novedosas y útiles utilizando las TIC.										
40	Soy capaz de crear trabajos originales utilizando los recursos TIC tradicionales y emergentes.										
41	Identifico tendencias previendo las posibilidades de utilización que me prestan las TIC.										
42	Uso modelos y simulaciones para explorar sistemas y temas complejos utilizando las TIC.										
43	Desarrollo materiales donde utilizo las TIC de manera creativa, apoyando la construcción de mi conocimiento.										
44	Soy capaz de adaptarme a nuevas situaciones y entornos tecnológicos.										

Escala para medir el engagement (UWES)

A continuación hay algunas afirmaciones respecto a los sentimientos que le provocan la institución donde labora. Piense con qué frecuencia le surgen a usted esas ideas o con qué frecuencia las siente, teniendo en cuenta la escala que se le presenta a continuación.

0	1	2	3	4	5	6
Nunca	Esporádica mente: Pocas veces al año o menos	De vez en cuando: Una vez al mes o menos	Regularmente: algunas veces al mes	Frecuentemente: Una vez por semana	Muy frecuentemente: Varias veces por semana	Diariamente

		0	1	2	3	4	5	6
1	En mi trabajo me siento lleno de energía.* (VI1)							
2	Puedo continuar trabajando durante largos períodos de tiempo. (VI2)							
3	Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir al trabajo.* (VI3)							
4	Soy muy persistente en mis responsabilidades. (VI4)							
5	Soy fuerte y vigoroso en mis responsabilidades.* (VI5)							
6	Mi trabajo está lleno de retos. (DE1)							
7	Mi trabajo me inspira.* (DE2)							
8	Estoy entusiasmado sobre mi trabajo.* (DE3)							
9	Estoy orgulloso del esfuerzo que doy en el trabajo.* (DE4)							
10	Mi esfuerzo está lleno de significado y propósito. (DE5)							
11	Cuando estoy trabajando olvido lo que pasa alrededor de mí. (AB1)							
12	El tiempo vuela cuando estoy en el trabajo. (AB2)							
13	Me «dejo llevar» por mi trabajo.* (AB3)							
14	Estoy inmerso en mi trabajo.* (AB4)							
15	Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo.* (AB5)							

Anexo 3. Base de datos

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

	Reclutamiento					Selección del personal					Compensación						Desarrollo personal								Evaluación del personal					
	Ítem 1	Ítem 2	Ítem 3	Ítem 4	Ítem 5	Ítem 6	Ítem 7	Ítem 8	Ítem 9	Ítem 10	Ítem 11	Ítem 12	Ítem 13	Ítem 14	Ítem 15	Ítem 16	Ítem 17	Ítem 18	Ítem 19	Ítem 20	Ítem 21	Ítem 22	Ítem 23	Ítem 24	Ítem 25	Ítem 26	Ítem 27	Ítem 28	Ítem 29	Ítem 30
1	3	3	4	4	5	5	4	3	4	3	3	3	3	1	4	2	2	4	1	4	2	2	3	2	2	3	3	3	2	3
2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	3	2	2	3	2	3	2	3
3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	5
4	5	5	5	3	5	5	5	1	4	5	4	4	1	4	4	4	5	4	4	5	3	5	5	2	2	2	4	5	5	5
5	3	5	4	4	5	5	4	3	4	3	3	3	3	1	4	2	2	4	1	4	2	2	3	2	2	3	3	3	2	3
6	4	3	3	3	5	4	4	3	5	3	4	4	3	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	1	3
7	3	5	4	4	5	3	4	3	4	5	3	3	5	1	4	2	2	4	1	4	2	2	3	2	2	3	3	3	2	3
8	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	3	2	2	3	2	3	2	3
9	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	5
10	5	5	5	3	5	5	5	1	4	5	4	4	1	4	4	4	5	4	4	3	3	5	5	2	2	2	4	5	5	5
11	3	5	4	4	5	5	4	3	4	5	3	3	5	1	4	2	2	4	1	4	2	2	3	2	2	3	3	3	2	3
12	3	5	4	4	5	5	4	3	4	5	3	3	5	1	4	2	2	4	1	4	2	2	3	2	2	3	3	3	2	3
13	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	3	2	2	3	2	3	2	3
14	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	5
15	3	5	4	4	5	5	4	3	4	5	3	3	5	1	4	2	2	4	1	4	2	2	3	2	2	3	3	3	2	3
16	3	5	4	4	5	5	4	3	4	5	3	3	5	1	4	2	2	4	1	4	2	2	3	2	2	3	3	3	2	3
17	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	3	2	2	3	2	3	2	3
18	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	5
19	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	3	2	2	3	2	3	2	3
20	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	5
21	3	5	4	4	5	5	4	3	4	5	3	3	5	1	4	2	2	4	1	4	2	2	3	2	2	3	3	3	2	3
22	3	5	4	4	5	5	4	3	4	5	3	3	5	1	4	2	2	4	1	4	2	2	3	2	2	3	3	3	2	3
23	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	3	2	2	3	2	3	2	3
24	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	5
25	2	2	5	5	3	3	2	2	1	1	3	3	3	3	3	3	1	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	5
26	5	5	5	3	5	5	5	1	4	5	4	4	1	4	4	4	5	4	4	5	3	5	5	2	2	2	4	5	5	5
27	3	5	4	4	5	5	4	3	4	5	3	3	5	1	4	2	2	4	1	4	2	2	3	2	2	3	3	3	2	3
28	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	5
29	2	2	5	5	3	3	2	2	1	1	3	3	3	3	3	3	1	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	5
30	5	5	5	3	5	5	5	1	4	5	4	4	1	4	4	4	5	4	4	5	3	5	5	2	2	2	4	5	5	5
31	3	5	4	4	5	5	4	3	4	5	3	3	5	1	4	2	2	4	1	4	2	2	3	2	2	3	3	3	2	3
32	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	5
33	2	2	5	5	3	3	2	2	1	1	3	3	3	3	3	3	1	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	5
34	3	3	4	4	5	5	4	3	4	5	3	3	5	1	4	2	2	4	1	4	2	2	3	2	2	3	3	3	2	3
35	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	5

36	2	2	5	5	3	3	2	2	1	1	3	3	3	3	3	3	1	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	5	
37	5	3	3	3	3	3	3	1	4	5	4	4	1	4	4	4	3	4	4	5	3	3	3	2	2	2	4	3	5	5
38	3	3	4	4	3	3	4	3	4	5	3	3	5	1	4	2	2	4	1	4	2	2	3	2	2	3	3	3	2	3
39	3	3	4	4	3	5	4	3	4	5	3	3	5	1	4	2	2	4	1	4	2	2	3	2	2	3	3	3	2	3
40	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	5
41	2	2	3	3	3	3	2	2	1	1	3	3	3	3	3	3	1	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	5
42	3	3	5	4	3	5	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	5	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4
43	5	5	5	3	5	5	5	1	4	5	4	4	1	4	4	4	5	4	4	5	3	5	5	2	2	2	4	5	5	5
44	3	5	4	4	4	5	5	4	3	4	5	3	3	5	1	4	2	2	4	1	4	2	2	3	2	2	3	3	2	3
45	3	5	4	4	5	5	4	3	4	5	3	3	5	1	4	2	2	4	1	4	2	2	3	2	2	3	3	3	2	3
46	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	5
47	2	2	5	5	3	3	2	2	1	1	3	3	3	3	3	3	1	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	5
48	3	5	4	4	5	5	4	3	4	5	3	3	5	1	4	2	2	4	1	4	2	2	3	2	2	3	3	3	2	3
49	3	5	4	4	5	5	4	3	4	5	3	3	5	1	4	2	2	4	1	4	2	2	3	2	2	3	3	3	2	3
50	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	4
51	2	2	3	4	3	3	2	2	1	1	3	3	3	3	3	3	1	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	4
52	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	5	3	3	3	3	3	3	5	3	4	3	3	5	3	3	3	4	4
53	3	3	3	3	3	3	3	1	4	3	4	4	1	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	2	2	2	4	3	3	3
54	3	5	4	4	5	3	4	3	4	3	3	3	5	1	4	2	2	4	1	4	2	2	3	2	2	3	3	3	2	3
55	3	3	4	4	3	5	3	3	4	3	3	3	5	1	4	2	2	4	1	4	2	2	3	2	2	3	3	3	2	3
56	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	5
57	2	2	5	5	3	3	2	2	1	1	3	3	3	3	3	3	1	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	5
58	4	3	3	5	5	5	5	4	5	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
59	3	3	3	3	3	3	3	1	4	3	4	3	1	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	2	2	2	4	4	4	4
60	3	5	4	4	5	5	4	3	4	5	3	3	5	1	4	2	2	4	1	4	2	2	3	2	2	3	3	3	2	3
61	3	5	4	4	5	5	4	3	4	5	3	3	5	1	4	2	2	4	1	4	2	2	3	2	2	3	3	3	2	3
62	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	5
63	2	2	5	5	3	3	2	2	1	1	3	3	3	3	3	3	1	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	5
64	3	5	4	4	5	5	4	3	4	5	3	3	5	1	4	2	2	4	1	4	2	2	3	2	2	3	3	3	2	3
65	3	5	4	4	5	5	4	3	4	5	3	3	5	1	4	2	2	4	1	4	2	2	3	2	2	3	3	3	2	3
66	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	5
67	2	2	5	5	3	3	2	2	1	1	3	3	3	3	3	3	1	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	5
68	4	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
69	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	5	5	3	3	3	3	2	2	3
70	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	5	3	3	3	3	5	3	3	2	2	3	3	3	3	3
71	2	3	2	3	3	3	3	1	2	2	4	3	1	3	2	2	2	4	4	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3
72	3	5	4	4	5	5	4	3	4	5	3	3	5	1	4	2	2	4	1	4	2	2	3	2	2	3	3	3	2	3
73	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	2	2	2	4	2	3	3	1	3
74	3	5	4	4	5	5	4	3	4	5	3	3	5	1	4	2	2	4	1	4	2	2	3	2	2	3	3	3	2	3

75	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	5	
76	2	2	5	5	3	3	2	2	1	1	3	3	3	3	3	3	1	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	5	
77	5	5	5	3	5	5	5	1	4	5	4	4	1	4	4	4	5	4	4	5	3	5	5	2	2	2	4	5	5	5	
78	3	5	4	4	5	5	4	3	4	5	3	3	5	1	4	2	2	4	1	4	2	2	3	2	2	3	3	3	2	3	
79	3	5	4	4	5	5	4	3	4	5	3	3	5	1	4	2	2	4	1	4	2	2	3	2	2	3	3	3	2	3	
80	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	5	
81	2	2	5	5	3	3	2	2	1	1	3	3	3	3	3	3	1	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	5	
82	3	5	4	4	5	5	4	3	4	5	3	3	5	1	4	2	2	4	1	4	2	2	3	2	2	3	3	3	2	3	
83	4	2	5	3	2	4	4	3	5	5	4	4	5	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	1	3
84	3	5	4	4	5	5	4	3	4	5	3	3	5	1	4	2	2	4	1	4	2	2	3	2	2	3	3	3	2	3	
85	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	5	
86	2	2	5	5	3	3	2	2	1	1	3	3	3	3	3	3	1	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	5	
87	3	2	2	2	3	3	3	1	2	3	2	2	1	2	2	2	3	3	4	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	2	
88	3	5	4	4	5	5	4	3	4	5	3	3	5	1	4	2	2	4	1	4	2	2	3	2	2	3	3	3	2	3	
89	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	1	3	
90	3	2	4	4	2	2	4	3	4	2	3	3	5	1	4	2	2	2	1	4	2	2	3	2	2	3	3	3	2	3	

60	9	10	10	8	7	4	4	4	1	7	4	4	4	4	4	8	6	4	4	4	7	1	4	4	10	4	1	4	7	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	8	5	
61	9	8	7	9	8	4	4	4	1	7	4	4	4	4	4	8	6	4	4	4	7	1	4	4	10	4	1	4	7	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	8	5	
62	8	8	5	8	8	8	8	8	1	1	1	5	8	5	5	8	5	8	8	7	7	6	1	8	6	2	6	8	7	8	1	7	9	9	9	9	9	8	8	8	9	6	8	8
63	6	6	7	6	4	4	8	7	5	4	5	2	3	5	5	7	4	4	4	2	5	4	3	5	4	5	3	4	5	5	3	3	2	4	3	3	4	4	6	5	4	3	3	5
64	6	6	7	6	4	4	8	7	5	4	5	2	3	5	5	7	4	4	4	2	5	4	3	5	4	5	3	4	5	5	3	3	2	4	3	3	4	4	6	5	4	3	3	5
65	10	9	10	9	9	4	4	4	1	7	4	4	4	4	4	8	6	4	4	4	7	1	4	4	10	4	1	4	7	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	8	5	
66	7	9	9	9	4	4	4	4	1	7	4	4	4	4	4	8	6	4	4	4	7	1	4	4	10	4	1	4	7	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	8	5	
67	5	7	6	8	1	4	5	6	1	1	5	1	4	4	5	6	4	1	1	1	1	1	7	1	1	1	6	5	5	1	1	2	4	3	3	4	3	1	1	2	1	1	5	
68	6	7	7	6	8	8	8	8	1	1	1	1	1	6	2	1	1	1	2	1	1	1	4	4	1	1	1	1	2	1	1	1	8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	8	
69	6	7	4	4	5	5	8	7	1	2	4	3	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	3	4	4	4	4	4	
70	9	10	10	8	7	4	4	4	1	7	4	4	4	4	4	8	6	4	4	4	7	1	4	4	10	4	1	4	7	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	8	5	
71	9	8	7	9	8	4	4	4	1	7	4	4	4	4	4	8	6	4	4	4	7	1	4	4	10	4	1	4	7	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	8	5	
72	6	7	7	6	8	8	8	8	1	1	1	1	1	6	2	1	1	1	2	1	1	1	4	4	1	1	1	1	2	1	1	1	8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	8	
73	6	7	4	4	5	5	8	7	1	2	4	3	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	3	4	4	4	4	4	
74	9	10	10	8	7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	8	6	8	8	7	7	1	7	9	7	1	1	5	7	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	8	5	
75	9	8	7	9	8	8	8	9	9	9	9	9	9	9	9	8	10	10	10	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	10	10	10	10	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
76	8	8	5	8	8	8	8	8	1	1	1	5	8	5	5	8	5	8	8	7	7	6	1	8	6	2	6	8	7	8	1	7	9	9	9	9	8	8	8	9	6	8	8	
77	7	7	7	7	4	5	7	7	3	3	3	1	1	7	7	5	5	5	5	5	5	5	10	10	5	5	10	7	7	5	10	7	7	7	7	7	7	7	7	8	8	7	7	7
78	5	7	6	8	1	4	5	6	1	1	5	1	4	4	5	6	4	1	1	1	1	1	7	1	1	1	6	5	5	1	1	2	4	3	3	4	3	1	1	2	1	1	5	
79	6	7	7	6	8	8	8	8	1	1	1	1	1	6	2	1	1	1	2	1	1	1	4	4	1	1	1	1	2	1	1	1	8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	8
80	6	7	4	4	5	5	8	7	1	2	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	3	4	4	4	4	4	
81	6	7	4	4	5	5	8	7	1	2	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	3	4	4	4	4	4	
82	9	8	8	8	7	8	8	8	1	7	7	8	8	8	8	10	8	6	8	8	8	7	1	8	9	8	1	1	8	7	1	10	10	7	10	7	10	7	8	8	8	4	8	10
83	9	8	7	9	8	8	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	
84	8	8	5	8	8	8	8	8	1	1	1	5	8	5	5	8	5	8	8	7	7	6	1	8	6	2	6	8	7	8	1	7	9	9	9	9	8	8	8	9	6	8	8	
85	7	9	9	9	4	5	7	7	3	3	3	1	1	7	7	5	5	5	5	5	5	5	7	7	5	5	7	7	7	5	7	10	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	
86	5	7	6	8	1	4	5	6	1	1	5	1	4	4	5	6	4	1	1	1	1	1	7	1	1	1	6	5	5	1	1	2	4	3	3	4	3	1	1	2	1	1	5	
87	6	7	7	6	8	8	8	8	1	1	1	1	1	6	2	1	1	1	2	1	1	1	4	4	1	1	1	1	2	1	1	1	8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	8
88	6	7	4	4	5	5	8	7	1	2	4	3	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	
89	6	7	7	6	8	8	8	8	1	1	1	1	1	6	2	1	1	1	2	1	1	1	4	4	1	1	1	1	2	1	1	1	8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	8
90	6	7	7	6	8	8	8	8	1	1	1	1	1	6	2	1	1	1	2	1	1	1	4	4	1	1	1	1	2	1	1	1	8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	8

ENGAGEMENT															
	Vigor					Dedicación					Absorción				
	Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Item 7	Item 8	Item 9	Item 10	Item 11	Item 12	Item 13	Item 14	Item 15
1	2	0	2	2	0	2	0	2	0	2	1	2	2	0	2
2	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	5	6	6	6	6
3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3
4	6	5	5	6	6	6	6	5	6	6	4	5	5	6	6
5	1	2	1	2	2	2	1	1	2	3	1	3	2	1	1
6	0	0	5	1	2	4	1	4	1	1	1	1	0	1	1
7	5	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3
8	2	2	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3
9	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	1
10	6	5	5	6	6	6	6	5	6	6	4	5	5	6	6
11	2	6	2	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	1	0
12	3	1	3	3	2	1	2	3	1	1	2	1	0	1	1
13	5	4	6	5	5	6	6	5	6	6	5	6	6	6	5
14	2	2	2	3	3	1	1	3	2	2	3	2	2	3	3
15	2	2	1	3	2	3	2	1	2	1	3	1	0	2	1
16	5	4	6	5	5	6	6	5	6	6	5	6	6	6	5
17	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	5	6	6	6	6
18	2	1	3	3	2	2	4	3	2	3	3	3	3	2	2
19	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3
20	2	2	3	2	2	1	1	3	3	2	3	3	3	2	2
21	2	2	2	2	2	2	2	2	3	1	2	1	0	1	1
22	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	5	6	6	6	6
23	2	1	4	2	2	2	4	3	2	4	4	5	3	2	2
24	2	5	5	2	6	2	2	2	3	4	4	4	3	3	6
25	1	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	3	3	2	2
26	1	1	3	1	3	3	3	4	1	1	1	1	0	1	4
27	1	4	1	3	1	3	1	3	2	3	3	2	2	3	2
28	3	2	3	3	3	4	3	2	3	3	2	3	3	3	3
29	6	1	4	6	6	6	4	3	6	4	4	5	3	4	4
30	3	2	2	2	3	6	2	2	3	3	4	3	3	4	3
31	3	3	3	2	1	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
32	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3
33	3	4	3	4	3	4	4	5	4	3	5	4	4	4	3
34	6	6	5	6	6	6	1	5	6	6	5	6	6	6	6
35	2	3	2	2	2	3	2	2	3	3	2	3	0	1	3
36	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	5
37	4	4	3	3	4	4	4	3	6	3	3	4	4	4	3
38	2	1	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	3	2	2

39	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	6	5
40	3	3	5	3	3	3	2	5	3	3	5	3	3	3	3
41	4	3	5	3	4	4	3	5	4	3	4	4	3	5	3
42	4	5	5	3	4	5	4	4	5	5	5	5	5	6	4
43	3	2	3	3	3	4	3	2	3	3	2	3	3	3	3
44	6	1	4	6	6	6	6	4	3	6	4	4	5	3	4
45	3	2	2	2	3	6	2	2	3	3	4	3	3	4	3
46	3	3	3	2	1	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
47	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3
48	3	4	3	4	3	4	4	5	4	3	5	4	4	4	3
49	6	6	5	6	6	1	1	5	6	6	5	6	6	6	6
50	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	1	2
51	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	5
52	2	2	2	2	3	3	2	2	1	0	2	3	0	1	1
53	5	4	6	5	5	6	6	5	6	6	5	6	6	6	5
54	6	6	5	6	6	1	1	5	6	6	5	6	6	6	6
55	5	3	5	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	1	3
56	5	4	6	5	5	6	6	5	6	6	5	6	6	6	5
57	3	3	3	5	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4
58	2	1	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	1	2
59	3	3	4	3	4	4	3	5	6	3	4	3	3	4	3
60	3	3	5	3	3	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3
61	2	3	2	2	6	3	3	3	3	2	3	2	0	1	4
62	6	4	4	4	4	4	4	5	3	3	5	3	4	4	4
63	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3
64	6	5	5	6	6	6	6	5	6	6	4	5	5	6	6
65	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	3
66	3	3	3	3	3	4	3	4	2	2	2	3	0	1	3
67	5	4	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
68	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3
69	3	1	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3
70	3	4	3	4	4	3	5	3	3	4	3	4	3	4	5
71	3	2	5	2	2	1	1	3	2	3	3	3	3	3	3
72	2	2	1	1	2	2	3	4	2	2	3	2	0	1	1
73	5	4	6	5	5	6	6	5	6	6	5	6	6	6	5
74	6	6	5	6	6	1	1	5	6	6	5	6	6	6	6
75	1	3	3	2	2	2	2	0	3	3	0	2	0	1	2
76	3	4	3	5	5	3	4	5	4	4	5	5	5	3	5
77	3	3	3	3	6	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3
78	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3
79	6	5	5	6	6	6	6	5	6	6	4	5	5	6	6

80	6	1	4	6	6	6	4	3	6	4	4	5	3	4	4
81	6	5	3	3	3	3	3	5	3	3	4	3	3	3	3
82	3	4	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3
83	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	1	2
84	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3
85	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4
86	3	6	3	3	3	3	5	3	3	2	2	2	2	1	2
87	5	4	4	5	5	6	6	5	6	6	5	4	4	4	5
88	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3
89	3	1	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4
90	3	3	3	3	3	4	3	5	4	3	5	3	3	3	3

Anexo 4. Validez de instrumentos

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Nº	DIMENSIONES / Items	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1. Reclutamiento de personal							
1	En la entidad donde labora, con qué frecuencia se publicita las vacantes existentes.	X		X		X		
2	En la entidad donde labora se utilizan medios virtuales para publicar vacantes.	X		X		X		
3	La institución utiliza fuentes digitales como portales para reclutar personal.	X		X		X		
4	Existe un procedimiento de promoción interna, que permita al empleado conocer las oportunidades existentes dentro de la entidad donde labora.	X		X		X		
5	Se realizan convocatorias internas con los criterios de promoción para un nuevo puesto dentro de la organización donde labora.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 2. Selección del personal	Si	No	Si	No	Si	No	
6	Está definido el proceso de comunicación para la divulgación del proceso de selección en la entidad donde labora.	X		X		X		
7	La selección del candidato a un puesto vacante se hace en referencia a un perfil del puesto.	X		X		X		
8	En el proceso de selección se evalúa habilidades particulares como el dominio de idioma y manejo de herramientas TICS	X		X		X		
9	El seleccionador maneja una comunicación efectiva en la entrevista	X		X		X		
10	Uno de los objetivos del proceso de selección es conocer las aptitudes y cualidades del futuro trabajador.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 3. Compensación	Si	No	Si	No	Si	No	
11	La remuneración o compensación que recibe por las labores desarrolladas es adecuada.	X		X		X		

12	La remuneración percibida hace que usted se sienta motivado a invertir mayor trabajo, dedicación, esfuerzo personal conocimientos y habilidades.	X		X		X		
13	Recibe de manera oportuna todos los beneficios sociales de acuerdo a Ley (vacaciones, seguros, CTS, bonificaciones, escolaridad)	X		X		X		
14	Los trabajadores mejor calificados poseen mayores oportunidades para acceder a capacitaciones otorgados por la organización.	X		X		X		
15	La formación del personal es un aspecto fundamental para los ascensos internos.	X		X		X		
16	Se considera a la promoción interna como un medio de motivación para los empleados dentro de la organización.	X		X		X		
DIMENSION 4. Desarrollo personal		Si	No	Si	No	Si	No	
17	Los procesos de inducción permiten que el nuevo trabajador conozca la cultura de la entidad y todo lo relacionado con el ejercicio de sus funciones en la Institución educativa.	X		X		X		
18	El proceso de formación y desarrollo contempla un diagnóstico de necesidades de competencias de productividad y competitividad en la organización.	X		X		X		
19	Los trabajadores son consultados sobre sus necesidades de capacitación a través de encuestas o reuniones de trabajo.	X		X		X		
20	Los programas de formación están diseñados para desarrollar destrezas en los trabajadores de forma que garanticen un óptimo desempeño en el puesto de trabajo.	X		X		X		
21	La organización implementa programas de formación orientados a alinear las competencias personales con las de la organización.	X		X		X		
22	Los procesos de formación y desarrollo garantizan el compromiso del personal dentro de la organización.	X		X		X		
23	La capacitación recibida contribuye al desarrollo de conocimientos para un mejor desempeño en el puesto de trabajo.	X		X		X		
24	Se verifica la competencia de las instituciones y profesionales que prestan el servicio de formación y/o capacitación.	X		X		X		

	DIMENSION 5. Evaluación del personal	Si	No	Si	No	Si	No	
25	Se tienen programas estructurados para medir el desempeño de los trabajadores en la organización.	X		X		X	X	
26	Se tienen claramente definidos los procedimientos para la medición del desempeño con base en las competencias de los trabajadores.	X		X		X	X	
27	Los instrumentos para medir el desempeño están claramente definidos dentro de la organización.	X		X		X	X	
28	La medición del desempeño contribuye con la mejora de los procesos y la calidad del servicio prestado por la organización.	X		X		X	X	
29	La medición del desempeño está orientado a elevar el desempeño y permanencia de los trabajadores en la organización.	X		X		X	X	
30	La medición del desempeño evalúa iniciativa y aportes para el mejoramiento y la innovación en los procesos de la organización	X		X		X	X	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): ES SUFICIENTE

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: MILUSKA ROSARIO VEGA GUEVARA DNI: 28284526
Especialidad del validador: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA
18 de Junio del 2020

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Firma del Experto Informante

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE COMPETENCIAS DIGITALES

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1. Alfabetización digital							
1	Soy capaz de utilizar distintos tipos de sistemas operativos instalados en un ordenador (Microsoft Windows, Linux, Mack...) y en dispositivos móviles (IOS, Android, BlackBerry OS,...).	X		X		X		
2	Soy capaz de utilizar distintos dispositivos móviles (Smarphone, Tablet, PDAs,...).	X		X		X		
3	Para navegar por Internet empleo diferentes navegadores (Internet Explorer, Mozilla Firefox, Safari, Opera,...).	X		X		X		
4	Domino distintas herramientas ofimáticas para el tratamiento de la información, tales como los procesadores de texto, hojas de cálculo, bases de datos,...	X		X		X		
5	Investigo y resuelvo problemas en los sistemas y aplicaciones (configurar correo electrónico, configurar antivirus, desfragmentar el disco duro,...).	X		X		X		
6	Soy capaz de utilizar distintas herramientas de tratamiento de imagen, audio o video digital.	X		X		X		
7	Me puedo comunicar con otras personas utilizando herramientas de comunicación sincrónica vía Web (chat, servicios de mensajería instantánea, Skype,...).	X		X		X		
8	Soy capaz de comunicarme con otras personas utilizando herramientas de comunicación asincrónica vía Web (foros, redes sociales, listas de distribución, tweets,...).	X		X		X		
9	Se diseñar páginas web utilizando algún programa informático, incluyendo textos, imágenes, audio, links,...	X		X		X		
10	Se usar software de trabajo colaborativo utilizando las herramientas online tipo Groupware (Google Apps, BSCW, OpenGroupWare,...).	X		X		X		
11	Domino las herramientas de la Web 2.0 para compartir y publicar recursos en línea (Blog, Slideshare, Youtube, Podcast,...).	X		X		X		

12	Uso de manera eficaz el campus virtual utilizado en mi Universidad (Moodle, WebCt,...) como apoyo a la docencia presencial.	X		X		X		
13	Me siento competente para utilizar la gestión virtual (secretaría virtual, servicios de la Biblioteca,...) de mi Universidad.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 2. Búsqueda y tratamiento de información	Si	No	Si	No	Si	No	
14	Soy capaz de localizar información a través de diferentes fuentes y bases de datos disponibles en la Red.	X		X		X		
15	Se identificar la información relevante evaluando distintas fuentes y su procedencia.	X		X		X		
16	Soy capaz de organizar, analizar y usar éticamente la información a partir de una variedad de fuentes y medios.	X		X		X		
17	Sintetizo la información seleccionada adecuadamente para la construcción y asimilación del nuevo contenido, mediante tablas, gráficos o esquemas.	X		X		X		
18	Uso organizadores gráficos y software para la realización de mapas conceptuales y mentales (CmapTool, Mindomo,...), diagramas o esquemas, para presentar las relaciones entre ideas y conceptos.	X		X		X		
19	Planifico búsquedas de información para la resolución de problemas.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 3. Pensamiento crítico, solución de problemas y toma de decisiones	Si	No	Si	No	Si	No	
20	Soy capaz de identificar y definir problemas y/o preguntas de investigación utilizando las TIC.	X		X		X		
21	Utilizo los recursos y herramientas digitales para la exploración de temas del mundo actual y la solución de problemas reales, atendiendo a necesidades personales, sociales, profesionales,...	X		X		X		
22	Se analizar las capacidades y limitaciones de los recursos TIC.	X		X		X		
23	Configuro y resuelvo problemas que se presenten relacionados con hardware, software y sistemas de redes para optimizar su uso para el aprendizaje y la productividad.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 4. Comunicación y colaboración	Si	No	Si	No	Si	No	

24	Comparto información de interés con mis compañeros empleando una variedad de entornos y medios digitales.	X		X		X		
25	Comunico efectivamente información e ideas a múltiples audiencias, usando variedad de medios y formatos.	X		X		X		
26	Soy capaz de desarrollar una comprensión cultural y una conciencia global mediante la comunicación con otros estudiantes y profesionales de otras culturas.	X		X		X		
27	Se utilizar programas informáticos (SlidShare, Google Docs,...) y herramientas tecnológicas para administrar y comunicar información con mis compañeros y otros usuarios en la Red.	X		X		X		
28	Soy capaz de coordinar actividades en grupo utilizando las herramientas y medios de la Red.	X		X		X		
29	Interactúo con otros compañeros y usuarios empleando las redes sociales (Facebook, Ning, Twiter,...) y canales de comunicación (Blog, canal Youtube,...) basados en TIC.	X		X		X		
30	Soy capaz de desenvolverme en redes de ámbito profesional (Linkedin,...).	X		X		X		
31	Soy capaz de diseñar, crear o modificar una Wiki (Wikispaces, Nirewiki,...).	X		X		X		
32	Se utilizar los marcadores sociales para localizar, almacenar y etiquetar recursos de Internet.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 5. Ciudadanía digital	Si	No	Si	No	Si	No	
33	Asumo un compromiso ético en el uso de la información digital y de las TIC, incluyendo el respeto por los derechos de autor, la propiedad intelectual y la referencia adecuada de las fuentes.							
34	Promuevo y practico el uso seguro, legal y responsable de la información y de las TIC.	X		X		X		
35	Demuestro la responsabilidad personal para el aprendizaje a lo largo de la vida utilizando las TIC.	X		X		X		

36	Me considero competente para hacer críticas constructivas, juzgando y haciendo aportaciones a los trabajos TIC desarrollados por mis compañeros.	X		X		X		
37	Ejercer liderazgo para la ciudadanía digital dentro de mi grupo.	X		X		X		
38	Exhibo una actitud positiva frente al uso de las TIC para apoyar la colaboración, el aprendizaje y la productividad.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 6. Creatividad e innovación	Si	No	Si	No	Si	No	
39	Tengo la capacidad de concebir ideas originales, novedosas y útiles utilizando las TIC.	X		X		X		
40	Soy capaz de crear trabajos originales utilizando los recursos TIC tradicionales y emergentes.	X		X		X		
41	Identifico tendencias previendo las posibilidades de utilización que me prestan las TIC.	X		X		X		
42	Uso modelos y simulaciones para explorar sistemas y temas complejos utilizando las TIC.	X		X		X		
43	Desarrollo materiales donde utilizo las TIC de manera creativa, apoyando la construcción de mi conocimiento.	X		X		X		
44	Soy capaz de adaptarme a nuevas situaciones y entornos tecnológicos.	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): ES SUFICIENTE

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: MILUSKA ROSARIO VEGA GUEVARA
28284526 Especialidad del validador: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA
Junio del 2020

DNI:
18 de

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Firma del Experto Informante

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE ENGAGEMENT

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1. VIGOR								
1	En mi trabajo me siento lleno de energía.*	X		X		X		
2	Puedo continuar trabajando durante largos períodos de tiempo.	X		X		X		
3	Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir al trabajo.	X		X		X		
4	Soy muy persistente en mis responsabilidades.	X		X		X		
5	Soy fuerte y vigoroso en mis responsabilidades.	X		X		X		
DIMENSIÓN 2. DEDICACIÓN								
6	Mi trabajo está lleno de retos.	X		X		X		
7	Mi trabajo me inspira.	X		X		X		
8	Estoy entusiasmado sobre mi trabajo.	X		X		X		
9	Estoy orgulloso del esfuerzo que doy en el trabajo.	X		X		X		
10	Mi esfuerzo está lleno de significado y propósito.	X		X		X		
DIMENSIÓN 3. ABSORCIÓN								
11	Cuando estoy trabajando olvido lo que pasa alrededor de mí.	X		X		X		
12	El tiempo vuela cuando estoy en el trabajo.	X		X		X		
13	Me «dejo llevar» por mi trabajo.	X		X		X		
14	Estoy inmerso en mi trabajo.	X		X		X		
15	Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo.	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): ES SUFICIENTE

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

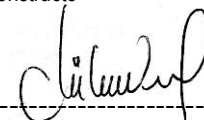
Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: MILUSKA ROSARIO VEGA GUEVARA
28284526 Especialidad del validador: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

DNI:

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado. ²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión **25 de ABRIL del 2020.**



Firma del Experto Informante

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LAS COMPETENCIAS DIGITALES.

N°	DIMENSIONES / Items	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1. Alfabetización digital							
1	Soy capaz de utilizar distintos tipos de sistemas operativos instalados en un ordenador (Microsoft Windows, Linux, Mack...) y en Dispositivos móviles (IOS, Android, BlackBerry OS,...).	X		X		X		
2	Soy capaz de utilizar distintos dispositivos móviles (Smartphone, Tablet, PDAs...).	X		X		X		
3	Para navegar por Internet empleo diferentes navegadores (Internet Explorer, Mozilla Firefox, Safari, Opera,...).	X		X		X		
4	Domino distintas herramientas ofimáticas para el tratamiento de la Información, tales como los procesadores de texto, hojas de cálculo, bases de datos,...	X		X		X		
5	Investigo y resuelvo problemas en los sistemas y aplicaciones (Configurar correo electrónico, configurar antivirus, desfragmentar el disco duro,...).	X		X		X		
6	Soy capaz de utilizar distintas herramientas de tratamiento de Imagen, audio o vídeo digital.	X		X		X		
7	Me puedo comunicar con otras personas utilizando herramientas de Comunicación sincrónica via Web (chat, servicios de mensajería instantánea, Skype,...).	X		X		X		
8	Soy capaz de comunicarme con otras personas utilizando herramientas de comunicación asincrónica via Web (foros, redes Sociales, listas de distribución, tweets,...).	X		X		X		
9	Se diseñar páginas web utilizando algún programa informático, Incluir de textos, imágenes, audio, links,...	X		X		X		
10	Se usar software de trabajo colaborativo utilizando las herramientas Online tipo Groupware (Google Apps, BSCW, OpenGroupWare,...).	X		X		X		
11	Domino las herramientas de la Web 2.0 para compartir y publicar recursos en línea (Blog, Sl, deshare, Youtube, Podcast,...).	X		X		X		
12	Uso de manera eficaz el campus virtual utilizado en mi Universidad (Moodle, WebCt,...) como apoyo a la docencia presencial.	X		X		X		
13	Me siento competente para utilizar la gestión virtual (secretaría virtual, servicios de la Biblioteca,...) de mi Universidad.	X		X		X		

DIMENSIÓN 2. Búsqueda y tratamiento de información		SI	No	SI	No	SI	No
14	Soy capaz de localizar información a través de diferentes fuentes y bases de datos disponibles en la Red.	X		X		X	
15	Se identificar la información relevante evaluando distintas fuentes y su procedencia.	X		X		X	
16	Soy capaz de organizar, analizar y usar éticamente la información a partir de una variedad de fuentes y medios.	X		X		X	
17	Sintetizo la información seleccionada adecuadamente para la construcción y asimilación del nuevo contenido, mediante tablas, gráficos o esquemas.	X		X		X	
18	Uso organizadores gráficos y software para la realización de mapas conceptuales y mentales (CmapTool, Mindomo...), diagramas o esquemas, para presentar las relaciones entre ideas y conceptos.	X		X		X	
19	Planifico búsquedas de información para la resolución de problemas.	X		X		X	
DIMENSIÓN 3. Pensamiento crítico, solución de problemas y toma de decisiones		SI	No	SI	No	SI	No
20	Soy capaz de identificar y definir problemas y/o preguntas de investigación utilizando las TIC.	X		X		X	
21	Utilizo los recursos y herramientas digitales para la exploración de temas del mundo actual y la solución de problemas reales, atendiendo a necesidades personales, sociales, profesionales,...	X		X		X	
22	Se analizar las capacidades y limitaciones de los recursos TIC.	X		X		X	
23	Configuro y resuelvo problemas que se presenten relacionados con hardware, software y sistemas de redes para optimizar su uso para el aprendizaje y la productividad.	X		X		X	
DIMENSIÓN 4. Comunicación y colaboración		SI	No	SI	No	SI	No
24	Comparto información de interés con mis compañeros empleando una variedad de entornos y medios digitales.	X		X		X	
25	Comunico efectivamente información e ideas a múltiples audiencias, usando variedad de medios y formatos.	X		X		X	
26	Soy capaz de desarrollar una comprensión cultural y una conciencia global mediante la comunicación con otros estudiantes y profesionales de otras culturas.	X		X		X	
27	Se utilizar programas informáticos (SlidShare, Google Docs,...) y herramientas tecnológicas para administrar y comunicar información con mis compañeros y otros usuarios en la Red.	X		X		X	
28	Soy capaz de coordinar actividades en grupo utilizando las herramientas y medios de la Red.	X		X		X	
29	Interactúo con otros compañeros y usuarios empleando las redes	X		X		X	

	sociales (Facebook, Ning, Twitter, ...) y canales de comunicación (Blog, canal Youtube, ...) basados en TIC.	X		X		X	
30	Soy capaz de desenvolverme en redes de ámbito profesional (LinkedIn, ...)	X		X		X	
31	Soy capaz de diseñar, crear o modificar una Wiki (Wikispaces, Nisewiki, ...)	X		X		X	
32	Se utilizan los marcadores sociales para localizar, almacenar y etiquetar recursos de Internet	X		X		X	
	DIMENSIÓN 3. Ciudadanía digital	SI	No	SI	No	SI	No
33	Assumo un compromiso ético en el uso de la información digital y de las TIC, incluyendo el respeto por los derechos de autor, la propiedad intelectual y la referencia adecuada de las fuentes.	X		X		X	
34	Promuevo y practico el uso seguro, legal y responsable de la información y de las TIC.	X		X		X	
35	Demuestro la responsabilidad personal para el aprendizaje a lo largo de la vida utilizando las TIC.	X		X		X	
36	Me considero competente para hacer críticas constructivas, juzgando y haciendo aportaciones a los trabajos TIC desarrollados por mis compañeros.	X		X		X	
37	Ejemplo liderazgo para la ciudadanía digital dentro de mi grupo.	X		X		X	
38	Exhibo una actitud positiva frente al uso de las TIC para apoyar la colaboración, el aprendizaje y la productividad.	X		X		X	
	DIMENSIÓN 4. Creatividad e innovación	SI	No	SI	No	SI	No
39	Tengo la capacidad de concebir ideas originales, novedosas y útiles utilizando las TIC.	X		X		X	
40	Soy capaz de crear trabajos originales utilizando los recursos TIC tradicionales y emergentes.	X		X		X	
41	Identifico tendencias previendo las posibilidades de utilización que me prestan las TIC.	X		X		X	
42	Uso modelos y simulaciones para explorar sistemas y temas complejos utilizando las TIC.	X		X		X	
43	Desarrollo materiales donde utilizo las TIC de manera creativa, apoyando la construcción de mi conocimiento.	X		X		X	
44	Soy capaz de adaptarme a nuevas situaciones y entornos tecnológicos.	X		X		X	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia en la construcción del instrumento sobre Competencias digitales.

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador/Dra Mg: Maíllo Flores John DNI: 10720025

Especialidad del validador: Gestión pública y Gobernabilidad.

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

19 de 06 del 2020


Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1. Reclutamiento de personal								
1	En la entidad donde labora, con qué frecuencia se publicita las vacantes existentes.	X		X			X	<i>Adejar la redacción a las alternativas del cuestionario</i>
2	En la entidad donde labora se utilizan medios virtuales para publicar Vacantes.	X		X		X		
3	La institución utiliza fuentes digitales como portales para reclutar Personal.	X		X		X		
4	Existe un procedimiento de promoción interna, que permita al Empleado conocer las oportunidades existentes dentro de la entidad donde labora.	X		X		X		
5	Se realizan convocatorias internas con los criterios de promoción para un nuevo puesto dentro de la organización donde labora.	X		X		X		
DIMENSIÓN 2. Selección del personal								
6	Está definido el proceso de comunicación para la divulgación del Proceso de selección en la entidad donde labora.	X		X		X		
7	La selección del candidato a un puesto vacante se hace en referencia a un perfil del puesto.	X		X		X		
8	En el proceso de selección se evalúa habilidades particulares como el dominio de idioma y manejo de herramientas TICS	X		X		X		
9	El seleccionador maneja una comunicación efectiva en la entrevista	X		X		X		
10	Uno de los objetivos del proceso de selección es conocer las Aptitudes y cualidades del futuro trabajador.	X		X		X		
DIMENSIÓN 3. Compensación								
11	La remuneración o compensación que recibe por las labores desarrolladas es adecuada.	X		X		X		
12	La remuneración percibida hace que usted se sienta motivado a invertir mayor trabajo, dedicación, esfuerzo personal conocimientos y habilidades.	X		X		X		
13	Recibe de manera oportuna todos los beneficios sociales de acuerdo a Ley (vacaciones, seguros, CTS, bonificaciones, escolaridad)	X		X		X		
14	Los trabajadores mejor calificados poseen mayores oportunidades para acceder a capacitaciones otorgados por la organización.	X		X		X		

15	La formación del personal es un aspecto fundamental para los ascensos internos.	X		X		X	
16	Se considera a la promoción interna como un medio de motivación para los empleados dentro de la organización.	X		X		X	
DIMENSIÓN 4. Desarrollo personal		Si	No	Si	No	Si	No
17	Los procesos de inducción permiten que el nuevo trabajador conozca la cultura de la entidad y todo lo relacionado con el ejercicio de sus funciones en la Institución educativa.	X		X		X	
18	El proceso de formación y desarrollo contempla un diagnóstico de necesidades de competencias de productividad y competitividad en la organización.	X		X		X	
19	Los trabajadores son consultados sobre sus necesidades de capacitación a través de encuestas o reuniones de trabajo.	X		X		X	
20	Los programas de formación están diseñados para desarrollar destrezas en los trabajadores de forma que garanticen un óptimo desempeño en el puesto de trabajo.	X		X		X	
21	La organización implementa programas de formación orientados a alinear las competencias personales con las de la organización.	X		X		X	
22	Los procesos de formación y desarrollo garantizan el compromiso del personal dentro de la organización.	X		X		X	
23	La capacitación recibida contribuye al desarrollo de conocimientos para un mejor desempeño en el puesto de trabajo.	X		X		X	
24	Se verifica la competencia de las instituciones y profesionales que prestan el servicio de formación y/o capacitación.	X		X		X	
DIMENSIÓN 3. Evaluación del personal		Si	No	Si	No	Si	No
25	Se tienen programas estructurados para medir el desempeño de los trabajadores en la organización.	X		X		X	
26	Se tienen claramente definidos los procedimientos para la medición del desempeño con base en las competencias de los trabajadores.	X		X		X	
27	Los instrumentos para medir el desempeño están claramente definidos dentro de la organización.	X		X		X	
28	La medición del desempeño contribuye con la mejora de los procesos y la calidad del servicio prestado por la organización.	X				X	
29	La medición del desempeño está orientado a elevar el desempeño y permanencia de los trabajadores en la organización.	X		X		X	
30	La medición del desempeño evalúa iniciativa y aportes para el mejoramiento y la innovación en los procesos de la organización.	X		X		X	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia en la construcción del Instrumento sobre G.T.H.

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir [] No aplicable []

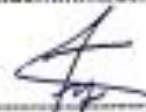
Apellidos y nombres del juez validador ^{Dr} Mj: Mejillo Flores John Janel DNI: 10720025

Especialidad del validador: Dr. en Gestión Pública y Gobernabilidad

- *Pertinencia: El ítem corresponde al concepto técnico formulado.
- *Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.
- *Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem es conciso, exacto y directo.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

19 de 06 del 2020



Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL ENGAGEMENT.

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSION 1. VIGOR								
1	En mi trabajo me siento lleno de energía.*	X		X		X		
2	Puedo continuar trabajando durante largos periodos de tiempo.	X		X		X		
3	Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir al trabajo.	X		X		X		
4	Soy muy persistente en mis responsabilidades.	X		X		X		
5	Soy fuerte y vigoroso en mis responsabilidades.	X		X		X		
DIMENSION 2. DEDICACIÓN								
6	Mi trabajo está lleno de retos.	X		X		X		
7	Mi trabajo me inspira.	X		X		X		
8	Estoy entusiasmado sobre mi trabajo.	X		X		X		
9	Estoy orgulloso del esfuerzo que doy en el trabajo.	X		X		X		
10	Mi esfuerzo está lleno de significado y propósito.	X		X		X		
DIMENSION 3. ABSORCIÓN								
11	Cuando estoy trabajando olvido lo que pasa alrededor de mí.	X		X		X		
12	El tiempo vuela cuando estoy en el trabajo.	X		X		X		
13	Me dejo llevar por mi trabajo.	X		X		X		
14	Estoy inmerso en mi trabajo.	X		X		X		
15	Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo.	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador *D. Mg. Morillo Flores John*

DNI: *10720025*

Especialidad del validador: *D. Gestión Pública y Gobernabilidad.*

19 de 06 del 2020

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.
³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.


 Firma del Experto Informante.

Re: Solicito Revisión de Instrumento

YOLANDA FELICITAS SORIA PEREZ <ysoria@ucv.edu.pe>

Vie 17/07/2020 00:20

Para: Christian Cabrera Moriano <chriscj89@hotmail.com>

Estimados Cristian y Dorelly, después de haber revisado los instrumentos de acuerdo al formato de validez presentado se emite como aceptable.

Atte,

Dra. Yolanda Soria Pérez

Anexo 5

Prueba piloto/confiabilidad

1. Escala para medir la Gestión del Talento Humano

Base de datos de la prueba piloto

GESTION DEL TALENTO HUMANO																														
Reclutamiento					Selección del personal					Compensación					Desarrollo personal					Evaluación del personal										
Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Item 7	Item 8	Item 9	Item 10	Item 11	Item 12	Item 13	Item 14	Item 15	Item 16	Item 17	Item 18	Item 19	Item 20	Item 21	Item 22	Item 23	Item 24	Item 25	Item 26	Item 27	Item 28	Item 29	Item 30	
3	5	4	4	5	5	4	3	4	5	3	3	5	1	4	2	2	4	1	4	2	2	3	2	2	3	3	3	2	3	
3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	2	3	2	2	5
2	2	5	5	3	3	2	4	1	1	3	3	3	3	3	1	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5
3	3	4	4	5	5	4	3	4	5	3	3	5	1	4	2	2	4	1	4	2	2	3	2	2	3	2	3	3	2	3
3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	5
2	2	5	5	3	3	2	2	1	1	3	3	3	3	3	3	1	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	5
5	3	3	3	3	3	3	1	4	5	4	4	1	4	4	4	3	4	4	5	3	3	2	2	2	2	4	3	5	5	5
3	3	4	4	3	3	4	3	4	5	3	3	5	1	4	2	2	4	1	4	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2	3
3	3	4	4	3	5	4	3	4	5	3	3	5	1	4	2	2	4	1	4	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2	3
3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	5
2	2	3	3	3	3	2	2	1	1	3	3	3	3	3	3	1	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	5
3	3	5	4	3	5	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	5	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	1	4	5	4	4	1	4	4	4	5	4	4	5	3	5	5	2	2	2	2	4	5	5	5	5
3	5	4	4	5	5	4	3	4	5	3	3	5	1	4	2	2	4	1	4	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2	3
3	5	4	4	5	5	4	3	4	5	3	3	5	1	4	2	2	4	1	4	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2	3
3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	5
2	2	5	5	3	3	2	2	1	1	3	3	3	3	3	3	1	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	5
3	5	4	4	5	5	4	3	4	5	3	3	5	1	4	2	2	4	1	4	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2	3
3	5	4	4	5	5	4	3	4	5	3	3	5	1	4	2	2	4	1	4	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2	3
3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	3	2	4
3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	4
2	2	3	4	3	3	2	2	1	1	3	3	3	3	3	1	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	5	3	3	3	3	3	3	5	3	4	3	3	5	3	3	3	3	4	4
3	3	3	3	3	3	3	1	4	3	4	4	1	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	2	2	2	4	3	3	3	3
3	5	4	4	5	3	4	3	4	3	3	3	5	1	4	2	2	4	1	4	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2	3
3	3	4	4	3	5	3	3	4	3	3	3	5	1	4	2	2	4	1	4	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2	3
3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2	5
2	2	5	5	3	3	2	2	1	1	3	3	3	3	3	3	1	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	5
4	3	3	5	5	5	4	5	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	3	3	3	3	3	1	4	3	4	3	1	3	4	3	3	4	3	3	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	4
3	5	4	4	5	5	4	3	4	5	3	3	5	1	4	2	2	4	1	4	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2	3

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	30	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,897	30

3. Escala para medir Engagement

Base de datos de la prueba piloto

ENGAGEMENT														
Vigor					Dedicación					Absorción				
Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Item 7	Item 8	Item 9	Item 10	Item 11	Item 12	Item 13	Item 14	Item 15
3	3	3	2	1	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3
3	4	3	4	3	4	4	5	4	3	5	4	4	4	3
6	6	5	6	6	1	1	5	6	6	5	6	6	6	6
2	3	2	2	2	3	2	2	3	3	2	3	0	1	3
3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	5
4	4	3	3	4	4	4	3	6	3	3	4	4	4	3
2	1	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	3	2	2
4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	6	5
3	3	5	3	3	3	2	5	3	3	5	3	3	3	3
4	3	5	3	4	4	3	5	4	3	4	4	3	5	3
4	5	5	3	4	5	4	4	5	5	5	5	5	6	4
3	2	3	3	3	4	3	2	3	3	2	3	3	3	3
6	1	4	6	6	6	4	3	6	4	4	5	3	4	4
3	2	2	2	3	6	2	2	3	3	4	3	3	4	3
3	3	3	2	1	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3
3	4	3	4	3	4	4	5	4	3	5	4	4	4	3
6	6	5	6	6	1	1	5	6	6	5	6	6	6	6
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	1	2
3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	5
2	2	2	2	3	3	2	2	1	0	2	3	0	1	1
5	4	6	5	5	6	6	5	6	6	5	6	6	6	5
6	6	5	6	6	1	1	5	6	6	5	6	6	6	6
5	3	5	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	1	3
5	4	6	5	5	6	6	5	6	6	5	6	6	6	5

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	30	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,958	15

Anexo 6

Constancia de autorización/carta de presentación

“Decenio de la Igualdad de Oportunidades
para mujeres y hombres” “Año de la
Universalización de la Salud”

Lima, 1 de julio de 2020
Carta P. 317-2020-EPG-UCV-LN-F05L01/J-INT

Lic.
Nieves Rivas Martin Mario
Administrador
Banco de la Nación

De mi mayor consideración:

Es grato dirigirme a usted, para presentar a CABRERA MORIANO, CHRISTIAN JEFFERSON; identificado con DNI N° 42530086 y con código de matrícula N° 6000141075; estudiante del programa de DOCTORADO EN GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD quien, en el marco de su tesis conducente a la obtención de su grado de DOCTOR, se encuentra desarrollando el trabajo de investigación titulado:

**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y COMPETENCIAS DIGITALES EN EL
ENGAGEMENT DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL BANCO DE LA
NACIÓN 2019**

Con fines de investigación académica, solicito a su digna persona otorgar el permiso a nuestro estudiante, a fin de que pueda obtener información, en la institución que usted representa, que le permita desarrollar su trabajo de investigación. Nuestro estudiante investigador CABRERA MORIANO, CHRISTIAN JEFFERSON asume el compromiso de alcanzar a su despacho los resultados de este estudio, luego de haber finalizado el mismo con la asesoría de nuestros docentes.

Agradeciendo la gentileza de su atención al presente, hago propicia la oportunidad para expresarle los sentimientos de mi mayor consideración.

Atentamente,



Dr. Carlos Venturo Orbegoso
Jefe
ESCUELA DE POSGRADO
UCV FILIAL LIMA
CAMPUS LIMA NORTE



Anexo 7.Captura de pantalla de google form

Escala para Medir la Gestión del Talento Humano

*Obligatorio

Reclutamiento del personal

1. En la entidad donde labora, con que frecuencia se publicita las vacantes existentes. *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

2. En la entidad donde labora se utilizan medios virtuales para publicar vacantes. *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

Escala para medir la Competencia Digital (ECD)

La presente escala, tiene como objetivo medir el nivel de competencia digital de los trabajadores de instituciones públicas, sírvase marcar el recuadro que usted, considere se acerque más a la verdad.

Se presenta una escala de 1 a 10, donde el 1 hace referencia a que te sientes completamente sin conocimiento para realizar lo que se presenta y el 10 dominio completo del mismo.

***Obligatorio**

1. Soy capaz de utilizar distintos tipos de sistemas operativos instalados en un ordenador (Microsoft Windows, Linux, Mack...) y en dispositivos móviles (IOS, Android, BlackBerry OS,...). *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Sin Conocimiento Dominio Completo

2. Soy capaz de utilizar distintos dispositivos móviles (Smarphone, Tablet, PDAs,...). *

Escala para medir el Engagement (UWES)

Este Formulario permitirá conocer algunas afirmaciones respecto a los sentimientos que le provocan la institución donde labora.

Piense con qué frecuencia le surgen a usted esas ideas o con qué frecuencia las siente, teniendo en cuenta la escala que se le presenta a continuación..

- 0 = Nunca
- 1 = Esporádicamente: Pocas veces al año o menos
- 2 = De vez en cuando: Una vez al mes o menos
- 3 = Regularmente: algunas veces al mes
- 4 = Frecuentemente: Una vez por semana
- 5 = Muy frecuentemente: Varias veces por semana
- 6 = Diariamente

*Obligatorio

1. En mi trabajo me siento lleno de energía. *

	0	1	2	3	4	5	6	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Diariamente