



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS
UNIDAD DE POSGRADO**

**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LA CALIDAD DE
VIDA EN EL TRABAJO DEL COLABORADOR CIVIL DE
LA FUERZA AÉREA DEL PERÚ, 2021**

**PRESENTADO POR
JÜRGEN MARTIN ALCALDE CANDELA**

**ASESOR
MG. HUGO MARTIN VILLAR LAVALLE**

**TESIS
PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO
DE MAESTRO EN DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS - MBA**

LIMA, PERÚ

2021



CC BY-NC-ND

Reconocimiento – No comercial – Sin obra derivada

El autor sólo permite que se pueda descargar esta obra y compartirla con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede cambiar de ninguna manera ni se puede utilizar comercialmente.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS

SECCIÓN DE POSGRADO

TESIS

**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LA CALIDAD DE VIDA EN
EL TRABAJO DEL COLABORADOR CIVIL DE LA FUERZA AÉREA
DEL PERÚ, 2021**

**PARA OPTAR
EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS - MBA**

**PRESENTADO POR:
JÜRGEN MARTIN ALCALDE CANDELA**

**ASESOR:
Mg. HUGO MARTIN VILLAR LAVALLE**

**LIMA, PERÚ
2021**

Dedicado a mi familia por su constante apoyo para el logro del presente trabajo.

**Agradecimiento a mi Institución y a mis
compañeros por su participación en el
presente trabajo.**

Índice de contenido

Índice de contenido	iv
Índice de tablas	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
INTRODUCCIÓN	10
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO	16
2.1. Antecedentes de la investigación	16
2.2. Bases teóricas	21
2.2.1. Gestión del talento humano	21
2.2.2. Calidad de vida en el trabajo	30
2.2.3. Servicio civil	42
2.2.4. Relación entre la gestión del talento humano y la calidad laboral	42
2.3. Definición de términos básicos	44
CAPÍTULO II: HIPÓTESIS Y VARIABLES	48
3.1. Formulación de hipótesis principal y derivada	48
3.1.1. Hipótesis principal	48
3.1.2. Hipótesis derivadas	48
3.2. Variables y definición operacional	49
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	50
4.1. Diseño metodológico	50
4.2. Diseño muestral	51
4.3. Técnicas de recolección de datos	52
4.4. Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información	53
4.5. Aspectos éticos	53
CAPÍTULO IV: RESULTADOS	55
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN	62
CONCLUSIONES	66
RECOMENDACIONES	69
FUENTES DE INFORMACIÓN	71
ANEXOS	81
Anexo 01: Matriz de consistencia	81
Anexo 02: Matriz de operacionalización de variables	83
Anexo 03: Instrumentos de recolección de datos	85

Anexo 04: Validación de instrumentos de recolección de datos	91
Anexo 05: Confiabilidad de instrumentos de recolección de datos	103
Anexo 06: Base de datos	105

Índice de tablas

Tabla 1 Normalidad de las series Gestión del Talento Humano y la Calidad de Vida en el trabajo	55
Tabla 2 Relación entre la gestión del talento humano y la calidad de vida en el trabajo del colaborador civil de la Fuerza Aérea del Perú, 2021	57
Tabla 3 Relación entre la gestión del talento humano y los factores individuales de la calidad de vida en el trabajo del colaborador civil de la Fuerza Aérea del Perú, 2021	58
Tabla 4 Relación entre la gestión del talento humano y los factores del ambiente de trabajo del colaborador civil de la Fuerza Aérea del Perú, 2021	59
Tabla 5 Relación entre la gestión del talento humano y los factores del trabajo y de la organización en el colaborador civil de la Fuerza Aérea del Perú, 2021	60
Tabla 6 Relación entre la gestión del talento humano y los factores del entorno social-laboral del colaborador civil de la Fuerza Aérea del Perú, 2021	61

Resumen

La investigación tuvo por objetivo determinar la relación entre la gestión del talento humano y la calidad de vida en el trabajo del colaborador civil de la Fuerza Aérea del Perú, 2021. Se empleó un estudio de enfoque cuantitativo de tipo aplicada y diseño no experimental, nivel descriptivo correlacional, teniendo como población a 5230 trabajadores civiles, de los cuales por muestreo probabilístico se determinó 235 trabajadores como muestra. Se utilizó la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario validado por juicio de expertos y un alfa de Cronbach de 0,992 y 0,961 en cada instrumento. Se evidenció que la gestión del talento humano se relaciona significativamente a las cuatro dimensiones de la calidad de vida en el trabajo, aunque con grados diferentes en cada caso: correlación directa de grado moderado con los factores individuales ($\rho = 0,492$) y los factores del ambiente de trabajo ($\rho = 0,652$); mientras que en cuanto a los factores del trabajo y de la organización la correlación fue débil ($\rho = 0,309$) y en contraste, con los factores del entorno social-laboral la correlación fue alta ($\rho = 0,731$). En conclusión, la gestión del talento humano y la calidad de vida en el trabajo del colaborador civil de la Fuerza Aérea del Perú, 2021, se relacionan de manera significativa, siendo dicha relación directa y de grado alto ($\rho = 0,740$).

Palabras clave: Calidad de vida, gestión, talento humano, FAP.

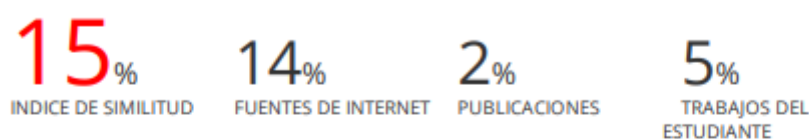
Abstract

The objective of the research was to determine the relationship between the management of human talent and the quality of life in the work of the civilian collaborator of the Peruvian Air Force, 2021. A study of quantitative approach of applied type and non-experimental design, level descriptive correlational, having as population 5,230 civilian workers, of which, by probabilistic sampling, 235 workers were determined as a sample. The survey technique was used and as an instrument the questionnaire validated by expert judgment and a Cronbach's alpha of 0.808 and 0.756 in each instrument. It was evidenced that the management of human talent is significantly related to the four dimensions of quality of life at work, although with different degrees in each case: direct correlation of moderate degree with individual factors ($\rho = 0.492$) and work environment ($\rho = 0.652$); while in terms of work and organization factors the correlation was weak ($\rho = 0.309$) and in contrast, with the social-work environment factors the correlation was high ($\rho = 0.731$). In conclusion, the management of human talent and the quality of life in the work of the civilian collaborator of the Peruvian Air Force, 2021, are significantly related, said relationship being direct and of a high degree ($\rho = 0.740$).

Key words: Quality of life, management, human talent, FAP

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LA CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO DEL COLABORADOR CIVIL DE LA FUERZA AÉREA DEL PERÚ, 2021

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	2%
2	cybertesis.unmsm.edu.pe Fuente de Internet	1%
3	repositorio.uss.edu.pe Fuente de Internet	1%
4	issuu.com Fuente de Internet	1%
5	worldwidescience.org Fuente de Internet	<1%
6	revistas.unilibre.edu.co Fuente de Internet	<1%
7	Submitted to Ministerio de Defensa Trabajo del estudiante	<1%
8	www.buenastareas.com Fuente de Internet	<1%

INTRODUCCIÓN

El profundo impacto de los cambios sociales, económicos, políticos y científicos vividos en las últimas décadas hace necesario repensar, desde la perspectiva de la gestión de talento humano, las nuevas tendencias para las instituciones públicas. Como indica Sanabria (2015), se debe promover el alto desempeño del trabajador civil o servidor público, a fin de fortalecer los proyectos de política pública y enriquecer los procesos de respuestas a las necesidades, así como la formulación de soluciones a los problemas de la sociedad.

La Organización Internacional del Trabajo – OIT en colaboración con la Comisión Económica para América Latina y el Caribe – CEPAL (2019), han indicado que, los sectores generadores de empleos de mejor calidad en América Latina y el Caribe han perdido terreno frente a los sectores en los que priman empleos en condiciones informales. Esta situación es muy cierta y evidente, pues la sociedad del conocimiento y la constante innovación en las tecnologías de la información y comunicación (Tics) están elevando las exigencias de habilidades en los profesionales, por la alta competitividad del mercado laboral.

Ahora bien, de la gestión pública depende la transformación de la sociedad y el combate de la pobreza y la desigualdad; y dado que el recurso humano es uno de los activos más relevantes de las organizaciones y de los países, su adecuada formación y gestión es una de las prioridades para las naciones que buscan convertirse en actores de primer orden dentro del panorama internacional.

Sin embargo, como lo afirman Boselie & Thunnissen (2017), la gestión del talento en el sector público es un campo de investigación poco explorado. En Ecuador, se incorporó en primera, un concepto básico y consensuado del buen servicio para ser interiorizado por los servidores públicos y se comprometían con el ciudadano como cliente (Bell, Espín, & Espín, 2015). En Colombia por su parte, se tiene un acervo importante de leyes y reglamentaciones bajo las que puede operar el Estado y los funcionarios públicos, aunque se pasa por alto indicadores de ejecución eficiente, lo que obstaculiza el desarrollo del país (Giha, 2015).

En ese sentido, Espín, Zula, Espín y Carrión (2015) enfatizan en que en las entidades públicas necesitan un cambio a través del ejemplo y la confianza, dejar atrás los esquemas rígidos y complejos; con un enfoque estratégico de dirección para la máxima creación de valor para los servidores públicos, los clientes y la sociedad, sujeto a un régimen del buen vivir. Así, para Guest (2017), una mejor calidad de vida en el trabajo debe enfatizarse por tres razones: primero, que es correcto desde la perspectiva ética; segundo, que, en su mayoría, las amenazas al bienestar pueden ser mejoradas (o al menos en parte); y tercero, que de ella, la organización se beneficia en términos de rendimiento mejorado y costos reducidos.

Entonces, en concordancia con los autores antes mencionados, los servidores públicos que, en cualquier forma o título de trabajo, prestan servicios o ejercen un cargo o función dentro del sector público, deben responder adecuadamente a los requerimientos de la sociedad, en un equilibrio entre el ámbito profesional, familiar y espiritual. Se necesitan de instituciones públicas con un ambiente laboral que coadyuve a dicho logro, con motivación y eficiencia; pero bien son conocidas las problemáticas en torno a la calidad laboral que envuelve a las entidades del Estado.

En las Fuerzas Armadas del Perú la problemática concierne a un descuido por parte del área de Recursos Humanos en las funciones de Gestión del Talento Humano, iniciando por procesos equívocos para la selección del personal, ya que el filtro de perfiles es deficiente evidenciado al ingreso de personal que no cumple necesariamente con los requerimientos que en teoría, debe tener la persona elegida para el puesto. Seguido a ello, la estructura organizacional actual consta de colaboradores que en ocasiones cumplen con las mismas funciones (duplicidad), generando confusión para la asignación de responsabilidades. En resumen, el diseño de puestos no es coherente a las necesidades y no se cumple a cabalidad.

Otra situación presentada son las evaluaciones de desempeño, que si bien existen, son anuales (un margen de tiempo bastante amplio para el control de lo desempeñado), y con criterios subjetivos, es decir, más enfocados a calificar por ejemplo, si el colaborador muestra iniciativa, compañerismo, ética, compromiso, entre otros del mismo estilo, más no enfocados en ratios, cantidades u otros indicadores de producción para una medición más precisa del desempeño. En general, se enfocan más en el comportamiento que en la productividad, lo que dificulta el otorgamiento de beneficios bien direccionados al personal que lo merece y como la Ley Servir indica (la cual no se encuentra totalmente implementada).

Es común el sedentarismo del personal nombrado; además de ser éstos, reacios al cambio, una problemática a raíz de que el proceso de reclutamiento actual no da oportunidad de ascenso o rotación primero, al personal interno, si no que para cubrir una vacante se realiza convocatoria externa, lo cual deriva en escasa motivación laboral por parte del personal.

Respecto a la calidad de vida laboral, existen condiciones y medioambiente de trabajo bajo un presupuesto que con los años ha ido disminuyendo, por lo que se da prioridad al mantenimiento correctivo más no preventivo. Asimismo, es escasa la retroalimentación de información sobre el desempeño en específico; y, a pesar de existir línea de carrera en la FAP, el desarrollo laboral y profesional del personal es lento.

Es por ello que el estudio surge con la preocupación de evidenciar la relación de la gestión del talento humano con la calidad de vida en el trabajo desde la perspectiva del trabajador civil de la Fuerza Aérea del Perú, para contar con información práctica de los aspectos problemáticos y en función de ellos, plantear una propuesta de mejora dirigida a la calidad de vida laboral de dicho colaborador.

Frente a lo expuesto se entabló como problema principal de investigación: ¿De qué manera la gestión del talento humano se relaciona con la calidad de vida en el trabajo del colaborador civil de la Fuerza Aérea del Perú, 2021?

Para ello, el objetivo general ha implicado determinar la relación entre la gestión del talento humano y la calidad de vida en el trabajo del colaborador civil de la Fuerza Aérea del Perú, 2021. Esto se apoyó en cuatro objetivos específicos:

- a. Identificar la relación entre la gestión del talento humano y los factores individuales de la calidad de vida en el trabajo del colaborador civil de la Fuerza Aérea del Perú, 2021.
- b. Examinar la relación entre la gestión del talento humano y los factores del ambiente de trabajo del colaborador civil de la Fuerza Aérea del Perú, 2021.

- c. Analizar la relación entre la gestión del talento humano y los factores del trabajo y de la organización en el colaborador civil de la Fuerza Aérea del Perú, 2021.
- d. Evaluar la relación entre la gestión del talento humano y los factores del entorno social-laboral del colaborador civil de la Fuerza Aérea del Perú, 2021.

Entonces, el presente estudio se justificó teóricamente por la disponibilidad de evidencias empíricas y bases teóricas sobre el conocimiento de la gestión del talento humano y la calidad de vida en el trabajo, según Sanabria (2015) y Patlán (2017), respectivamente, a partir de los cuales se ha guiado la operacionalización para la medición de su comportamiento independiente y de la relación entre ellas.

Asimismo, se justificó de manera práctica por tratarse de una problemática real y determinada que atañe al contexto de la Fuerza Aérea del Perú, con la finalidad de contar con información que favorezca a la organización a partir de la detección de las falencias en la gestión del talento humano actual, la percepción de calidad laboral de parte de sus integrantes y la evidencia de sus relaciones.

De otra parte, el estudio siguió una metodología coherente con los objetivos planteados, para dar respuesta al problema de investigación, como lo fue desde un enfoque cuantitativo, de tipología descriptiva correlacional, con instrumentos en escala Likert para la estandarización de las respuestas de la muestra de estudio, que bien pueden servir de base para su aplicación en otras instituciones con un interés de investigación similar.

Así pues, es un estudio valioso en la medida que cada trabajador sea visto como esencial para el funcionamiento, desarrollo y crecimiento de la organización,

y sus necesidades específicas sean consideradas para que éste tenga una actitud positiva y compromiso con lo que realiza.

El desarrollo de la investigación se llevó a cabo en el periodo 2021 siendo viable y factible porque se contó con acceso a la información necesaria de la Fuerza Aérea del Perú para ello, además de la participación de parte del personal administrativo y técnico que dieron respuesta a los instrumentos de la investigación.

En cuanto a las limitaciones, éstas fueron menores y referidas a dificultades para encontrar antecedentes tanto a nivel internacional como nacional que contengan ambas variables, el mismo objeto de estudio y sean enfocadas en una institución similar a la estudiada. Por lo demás, se tuvo acceso a toda la información necesaria de la FAP y se contó con el permiso y apoyo de quienes formaron parte de la muestra de estudio para la aplicación de los instrumentos.

La población de estudio fueron el total de trabajadores civiles de la Fuerza Aérea del Perú en el año 2020, lo que ascendía a 5230 colaboradores, mientras que la muestra por muestreo probabilístico fueron 235 trabajadores civiles entre administrativos (técnicos y profesionales) y personal operativo.

La estructura de la tesis se compone de cinco capítulos, como son: el capítulo I: Marco teórico, el capítulo II: Variables, capítulo III: Metodología, capítulo IV: Resultados y capítulo V: Discusión. Finalizando ello se presentan las conclusiones y recomendaciones que luego dan paso a las fuentes de información debidamente citadas en APA y, por último, los anexos.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

Antecedentes internacionales

Leitao, Pereira y Gongalves (2019) en su artículo *“Quality of Work Life and Organizational Performance: Workers’ Feelings of Contributing, or Not, to the Organization’s Productivity”* tuvieron por finalidad determinar la relación entre calidad de vida laboral y desempeño organizacional. Para lograrlo emplearon la metodología de tipo correlacional y enfoque empírico. La muestra fueron 15 empresas privadas de Italia, Bulgaria, Chipre, Grecia y España con un total de 514 trabajadores encuestados, a quienes se les aplicó un cuestionado relacionado a la salud, bienestar y productividad. En los resultados se evidenció la existencia de una relación entre ambos constructos, gracias al estadístico de prueba Chi-cuadrado, con un p-valor < 0.05 . Se concluye, que, a mejor calidad de vida laboral percibida por los trabajadores, estos mejoran su desempeño laboral, tomando como estimulante, no solo la remuneración, sino también el sentir del trabajador.

Arango, Montoya, Vásquez, Acevedo y Boyero (2019) realizaron un *“Análisis exploratorio de la Gestión del talento humano como agente para la calidad de vida laboral y el trabajo decente en el sector textil de Antioquía”*, en la cual indican que para todo tipo de organización lo más importante deben ser las personas.

En la investigación documental sobre estos procesos se ha encontrado que la industria textil es un referente del desarrollo de un talento humano comprometido, al garantizar un trabajo decente, calidad de vida laboral y las mejores condiciones de trabajo, que generan satisfacción laboral y bienestar social.

Cruz (2018) en su artículo *“La calidad de vida laboral y el estudio del recurso humano: una reflexión sobre su relación con las variables organizacionales”* estudia el término calidad de vida laboral (CVL) como una valoración de la percepción del trabajador respecto a su ambiente laboral para identificar los principales factores que la modifican como positiva o negativa. Para ello, utilizó una investigación cualitativa de tipo revisión sistemática con artículos científicos a partir del 2010. Su análisis indicó que las principales variables relacionadas a esta calidad son el coaching gerencial, el esfuerzo y atractivo laboral, el acoso en el trabajo, la rotación, la responsabilidad social corporativa, el cambio y discapacidades intelectuales.

Guest (2017) en su artículo *“Human resource management and employee well-being: towards a new analytic framework”*, establece un enfoque alternativo a la gestión del recurso humano priorizando prácticas para mejorar el bienestar del trabajador y una relación laboral positiva. Su modelo se basa en los supuestos de la teoría del intercambio en el que se explica que un impacto en las actitudes, la motivación y el comportamiento del trabajador tienen efectos directos e indirectos sobre el desempeño. Las primeras incluyen compromiso organizacional y laboral; la motivación por su parte, se refleja en la voluntad para colaborar y participar de las actividades laborales; y en cuanto al aspecto conductual, resulta en menores índices de ausencias, rotación laboral y, por el contrario, una presencia cognitiva más fuerte que puede contribuir a innovar y garantizar alta calidad del servicio.

Kamal y Lukman (2017) en su artículo "*The influence of talent management practices on job satisfaction*", tuvo como objetivo conocer la relación entre la gestión del talento y la satisfacción laboral en 238 colaboradores de universidades públicas de Malasia, siguiendo el enfoque cuantitativo con recolección primaria de datos a partir de la aplicación de un cuestionario. Sus resultados registraron una relación moderada entre el *talent management* y la satisfacción laboral. Concluyen que el departamento de recursos humanos necesita evaluar y ejecutar todos los planes y prácticas para atraer, desarrollar y retener talentos, adaptándose a los deseos y necesidades de los trabajadores para lograr su satisfacción en el trabajo, pues ello incide en un mejor desempeño de la organización.

Kowalski (2017) en su artículo "*Well-being and HRM in the changing workplace*", presenta un "llamado a la acción" a los encargados de RR.HH. para tomar decisiones respecto a cómo sus organizaciones deben invertir en el bienestar del trabajador para que sigan siendo viables y garantizar una mano de obra sostenible a futuro, ya que su revisión sistemática sobre el bienestar indica que éste es importante no solo a modo individual, sino también para los gerentes y las organizaciones, pues se tiene evidencia que sugiere que un pobre bienestar o calidad de vida en el trabajo puede tener efectos adversos en el desempeño y en general, en la productividad. Entonces, concluye que identificar formas de mejorar este bienestar es una función central y desafiante del profesional a cargo de la gestión del recurso humano contemporáneo.

Sarmiento (2017) en su investigación *“Relación entre la gestión del talento humano y desempeño laboral del personal del área central de la Universidad Central”*, con metodología del tipo descriptiva y de campo, determinó un alto índice de insatisfacción entre la caracterización de la gestión del talento humano y la evaluación de desempeño del personal administrativo de la Universidad Central, puesto que los colaboradores la perciben como un elemento de sanción y no como un elemento de mejoramiento; es así que el 83% de los servidores consideran que el modelo de evaluación no relaciona las funciones con el puesto de trabajo, lo que no ha permitido poder desarrollar el potencial laboral. Por ello, se recomendó implementar acciones direccionadas al mejor tratamiento de los servidores por medio de planes de mejora.

Antecedentes nacionales

Jara, Asmat, Alberca y Medina (2018) en su artículo *“Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral”*, determinaron la incidencia de la GTH en la gestión pública y el desempeño del trabajador administrativo central del Ministerio de Salud peruano. Utilizaron el método hipotético deductivo, con diseño no experimental, transversal, muestreo no probabilístico y la técnica de la encuesta con su instrumento el cuestionario en escala Likert. Sus resultados evidencian que la GTH es adecuada e incide en la mejora de la gestión pública y desempeño del colaborador de dicho ministerio, por un coeficiente R² de Nagelkerke de 44,4% y 28,4%, respectivamente.

Rojas y Vílchez (2018) en su investigación *“Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal del puesto de salud Sagrado corazón de Jesús, Lima Enero 2018”*, con una metodología correlacional, no experimental y enfoque cuantitativo, determinaron una relación estadística significativa entre las variables de gestión del talento humano y desempeño laboral en los trabajadores del puesto de salud; por lo que, recomendaron seguir realizando actividades de motivación al personal para el mejoramiento de los niveles de interrelación; así mismo llevar a cabo supervisiones continuas para verificar la calidad de atención que se brinda a los usuarios y poder fortalecer los méritos de reconocimiento por la buena labor que se viene empleando.

Diez Canseco y Nava (2018) en su investigación titulada *“La gestión del talento humano y el desempeño laboral en el centro de atención de primaria II - Essalud, Lambayeque 2018”*, con una metodología de tipo descriptiva y diseño no experimental, demostró que existe relación significativa entre la GTH y el desempeño Laboral en el personal del área administrativa de la institución; con un coeficiente de correlación $r = 0,862$; por lo que recomendaron promover mejores actividades en el entorno de trabajo y lograr de esta manera aumento en los niveles de productividad de los trabajadores; asimismo desempeñar un buen proceso de selección, capacitación y desarrollo de mejores habilidades para su personal.

Cunya (2016) en su investigación *“Plan de fortalecimiento de capacidades para mejorar el desempeño de los jefes de las áreas administrativas en la Séptima Brigada de Infantería del Ejército del Perú en Lambayeque”*, siguió un enfoque cuantitativo, con diseño experimental de nivel descriptivo propositivo. La muestra fueron 16 personas y las técnicas el análisis documental y la encuesta.

Los resultados determinaron que la propuesta ayudó a mejorar las competencias de sus actividades, dado que, les dieron a conocer la metodología pertinente para el cumplimiento de las metas de sus respectivas áreas. Sin embargo, es necesaria la especialización del plan, que se actualice el MOF de las áreas y se capacite al personal en lo que le corresponde.

Vélez y Mestanza (2016) en su investigación denominada *“Programa de desarrollo del talento humano para mejorar el desempeño laboral de los docentes de la Institución educativa Manuel Antonio Mesones Muro – Ferreñafe, Lambayeque”*, con una metodología de tipo propositiva, concluyeron que existen deficiencias en el desempeño laboral de los docentes de la Institución educativa, situación que se evidencia en manifestaciones de limitados criterios para identificar formas de aprender, pobres respuestas a diferentes contextos y circunstancias; y, dificultades para despertar el interés por el aprendizaje en los educandos; es por ello que se recomendó el imperativo de poner en práctica un Programa de Desarrollo del Talento Humano para mejorar notablemente estos aspectos que vienen perjudicando a la organización.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Gestión del talento humano

Según Niño (2016) la gestión es la administración de los recursos humanos en una organización, que, junto con el compromiso de gerencia, busca mejorar el control de las personas en forma conjunta y aplicada para la entidad. Comprende el trabajo continuo de una o más personas con capacidad para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos y las actividades laborales de otros individuos en función del uso adecuado de los recursos.

Lo que menciona el autor es importante en cuanto a que la gestión permite un abanico de posibilidades, ya que coadyuva a realizar comparaciones de lo real con lo previsto, y así determinar si hay desvíos y sus causas para corregir las acciones o revisar las decisiones y planes, vigilando que las actividades se cumplan de acuerdo a cómo se planificó.

En la Teoría clásica Taylorista se buscaba la maximización de la eficiencia, por lo que el trabajador era visto como una máquina sin tomar en cuenta aspectos vitales de las relaciones humanas con jornadas laborales que duraban de 12 a 14 horas; además, se discriminaba a la mujer. Así, las principales funciones administrativas eran:

- i) Principio de planeación, que sustituía el criterio individual, la improvisación y actuación empírica en el trabajo;
- ii) Principio de preparación, para seleccionar a los trabajadores de acuerdo a sus aptitudes, capacitarlos y formarlos para producir más y mejor, junto con la disposición racional de los recursos;
- iii) Principio de control sobre el trabajo para certificar que se ejecute conforme con las normas establecidas y el plan previsto;
- iv) Principio de ejecución, en el que las funciones y responsabilidades se hacía de forma más disciplinada (Niño, 2016).

Por otro lado, en la Teoría clásica Fayoliana se mencionan y enumeran las funciones administrativas que en la actualidad se leen como un tratado actual sobre la administración:

- i) Cada persona debe recibir órdenes de un solo jefe,
- ii) Solo una persona debe encargarse de actividades con el mismo objetivo,

- iii) El interés individual subordina al interés general,
- iv) A cada persona le corresponde un lugar,
- v) La cooperación en el trabajo es necesaria, y es preciso mantener buenas relaciones interpersonales.

Sus aportes se traducen en los cinco componentes de la función administrativa: planificación, organización, dirección, coordinación y control; y los catorce principios: jerarquía, orden, equidad, estabilidad del personal, iniciativa, división del trabajo, espíritu de grupo, autoridad, disciplina, subordinación, unidad de dirección, unidad de mando, remuneración, centralización; además de los principios de orden, respeto, cooperación, armonía, unidad, etc. (Niño, 2016).

La Teoría del comportamiento humano por su parte, tiene como norte democratizar y humanizar la administración de empresas, enfatizando la organización informal, los grupos sociales, la comunicación, motivación, liderazgo, enfoques participativos y en especial, la satisfacción en el trabajo. Sus objetivos se centran en romper el excesivo control jerárquico y estimular la espontaneidad del trabajador. Así, las necesidades que quieren satisfacer las personas tienen forma de pirámide. Las necesidades materiales y de seguridad están en la base, mientras que las necesidades de ego y autorrealización en la cúspide. En la actualidad muchas de las necesidades base están normalmente satisfechas (Niño, 2016).

En ese sentido, las teorías que anteceden la conceptualización de la Gestión del Talento Humano hacen hincapié en que el talento humano es un conjunto de capacidades, destrezas y demás habilidades potenciales que un individuo posee para el ejercicio de una actividad, por lo que el recurso humano es el más importante para que una organización funcione.

En tanto, la gestión de talento humano es ese armazón administrativo de principios y procedimientos direccionado a realizar la mejor elección, formación y organización del personal, de su satisfacción para su retención y de la evaluación de su desempeño (Bell, Espín, & Espín, 2015).

Por tal, desarrollar talento humano implica que el área de Recursos humanos ejecute acciones en un área específica, mediante el grado de competencias, para fortalecer procesos de proyección y óptimas condiciones del personal, a nivel individual y colectiva en el entorno organizacional.

En muchos países de América se mostró inicialmente como una forma de trabajar con los colaboradores, cuyo objetivo se basó en el diagnóstico de funciones, evolucionando hasta convertirse en una herramienta sólida de dirección estratégica con el fin de conceder el liderazgo e información relevante que permita tener una orientación acertada para el accionar productivo de la organización (Ramirez, Espindola, Ruiz, & Hugueth, 2019).

La evaluación de la gestión del talento humano en la investigación se basa en función a lo planteado por Sanabria (2015), para quien la gestión de personas en el ámbito del sector público en específico, implica la unión de elementos valiosos de diversos enfoques (como el gerencial, el estratégico y el de servicio), para aumentar su efectividad, racionalidad y enfoque de servicio.

En ese sentido, Sanabria (2015) propone 8 categorías clave: Reclutamiento, selección, retención y desvinculación en la primera; también las formas de contratación y diseño de puestos de trabajo, las compensaciones, la gestión del desempeño, el desarrollo personal y profesional, una negociación colectiva, el manejo de la diversidad y el rol de la unidad de personal.

En el estudio, esas categorías clave se han agrupado en 4 dimensiones sobre las que se evalúa la Gestión del Talento Humano en el sector público:

Primero, la dimensión **INTEGRACIÓN** es el proceso por el cual las organizaciones contratan al talento adecuado para poder ejercer un cargo en la empresa (Martínez & Vargas, 2019); refiere a un programa formal e intensivo de entrenamiento inicial destinado a los nuevos miembros con el objeto de familiarizarlos con la cultura organizacional, la estructura, misión, visión y los objetivos de la misma.

Es importante comprender que la integración no solo es responsabilidad del área de recursos humanos, pues el contacto de todos los miembros juega un papel importante en este proceso (Armas, Llanos, & Traverso, 2017). Por ello, los indicadores que la componen son el reclutamiento, selección y orientación.

El indicador de **reclutamiento** refiere según Vallejo (2016), de la divulgación en el mercado de las oportunidades que una entidad ofrece a personas con ciertas características deseadas, como un puente entre el mercado de trabajo y ésta; siendo entonces, el proceso fundamental para cubrir vacantes con talento humano clave para el alcance de la competitividad de la entidad (Losada, 2016).

Cabe indicar que este reclutamiento puede ser interno, cuando actúa en los candidatos que ya laboran en la entidad para promoverlos a otras actividades más complejas o motivadoras; mientras que el reclutamiento externo actúa en los candidatos del mercado para someterlos a un proceso de selección (adquisición de competencias externas). En general, se trata de un proceso con el que la entidad atrae personal con perfiles específicos requeridos (Veintimilla & Velasquez, 2017).

Este proceso es muy importante puesto que si no elige al personal adecuado se pueden incrementar los gastos operativos de la empresa y más aún si se rota al personal y no está bien calificado para labores específicas.

El indicador **selección** es un proceso mediante el cual la empresa elige entre diferentes candidatos a aquel más adecuado para ocupar una plaza, según Hernández (2012); es decir, funciona como un filtro para ingresar a la organización. Así pues, implica una serie de pasos que los postulantes deben seguir hasta pasar por entrevista personal donde se evalúa su desenvolvimiento y habilidades. Ya con ello se selecciona al postulante más apto (Veintimilla & Velasquez, 2017).

Además, se sabe que la selección es el proceso clave para que las empresas u organizaciones alcancen el éxito competitivo en este mercado tan exigente, siendo un punto estratégico por la serie de procedimientos que abarca con la finalidad de captar al mejor talento humano (Agreda, 2016). Si bien el reclutamiento comunica y atrae, la selección, por el contrario, clasifica y decide.

En tanto, el indicador **orientación** sucede sobre el personal seleccionado y su reciente incorporación a la organización durante el periodo de desempeño inicial de sus actividades; por lo que es el primer paso para dejar en claro sus funciones y objetivos en la organización, guiarlo y dirigirlo (Vallejo, 2016). Entonces, la orientación juega un rol importante en el mantenimiento de la práctica profesional.

Un programa de orientación bien planificado y desarrollado acorta las brechas de conocimiento y competencias general y específicas del área, e incluye pautas para la evaluación durante y al finalizar la labor (Vadivelu, 2020).

Por ello, la orientación debe satisfacer las necesidades de aprendizaje del personal, permitiéndoles aumentar su productividad laboral, de manera que se garanticen circunstancias favorables para aprovechar el potencial de aprendizaje empresarial (Moustaghfir, El Fari, & Benouarrek, 2020).

Como segunda dimensión se tiene al **DESARROLLO**, el cual es el proceso para capacitar e incrementar el aspecto profesional del colaborador, así pues, es la manera en que las organizaciones aprenden y se desarrollan en razón del cambio y la innovación profesional de su recurso humano (Abarca, 2016). Asume la evaluación de dos indicadores: la formación y el crecimiento profesional.

En el primero, el indicador **formación**, se busca el desarrollo de cualidades para una mayor producción a través de la preparación, o mejor dicho, enseñando nuevos métodos o actualizando las habilidades básicas para desempeñar el trabajo; mientras que el segundo indicador por su parte, el **crecimiento profesional**, refiere al desarrollo orientado a la carrera futura (Abarca, 2016).

El área de recursos humanos es el encargado principalmente de elaborar la planificación de formación, estableciendo los temas a tratar en función a los requerimientos de cada área y que estén direccionados a los objetivos internos, asignar las fechas para su consecución y realizar el uso adecuado de los recursos y niveles de presupuesto que la entidad asigne (Orozco, 2017).

La importancia de ello se direcciona a desarrollar capacidades de autonomía (libertad e independencia en su actividad); significado de la tarea (relevancia de la tarea en la vida de las personas, dentro y fuera de la organización); identidad de la tarea (importancia de la tarea en su conjunto); variedad de habilidades y retroalimentación (Tiecher & Diehl, 2017).

La tercera dimensión denominada **EVALUACIÓN** es un proceso que permite medir y evaluar en el trabajador, el grado de cumplimiento de las funciones y responsabilidades establecidas por la institución (Matabanchoy, Álvarez, & Riobamba, 2018).

La **valoración del desempeño** es entendida como la medida en que el trabajador cumple con los requisitos de su trabajo (Suarez, Rodríguez, & Muñoz, 2017). Evaluar el desempeño permite detectar errores y fortalezas, implementar planes de incentivos, establecer planes de formación y determinar planes de carrera (Calderon, Huilcapi, & Mora, 2018).

Por último, la cuarta dimensión de la GTH es la **COMPENSACIÓN**, explicada como un premio o reconocimiento por el desempeño en la entidad. Como bien se sabe, las personas trabajan según se les atribuye el sueldo, por lo que a medida que su productividad aumenta (por sus habilidades, nivel de conocimiento, dedicación y esfuerzo en su trabajo), su compensación será mayor (Vallejo, 2016).

En esta era se requiere de empleados con buen desempeño, por eso muchas empresas implementan un sistema de compensación de forma financiera o no financiera (Pribadi et al., 2020), que les genere satisfacción y un estímulo para que trabajen mejor; aunque cabe resaltar que, sin una compensación adecuada y justa, los empleados tienden a dejar la entidad y ello conlleva costos para su reemplazo (Setia & Sani, 2017).

En cuanto al indicador **remuneración**, es el dinero rutinario y permanente mes a mes, que recibe el empleado por parte de una empresa o entidad (Pribadi et al., 2020). Implica el pago cuantificable por su conocimiento, esfuerzo y desempeño en determinada función (Vallejo, 2016).

Además, consta de un aspecto financiero directo (salarios, bonos y comisiones) y uno indirecto, derivado de las cláusulas del contrato y el plan de prestaciones y servicios, como gratificaciones, horas extras, aguinaldo, descanso semanal remunerado, entre otros (Osorio, 2016).

Cada empresa cuenta con su propio sistema de remuneración y lo usa como medio motivacional y de atracción a futuros empleados (Mura, Gontkovicova, & Dulovala, 2019), y para que los actuales se desempeñen con mejor calidad y no se trasladen a otras empresas (Martono, Khoiruddin, & Ariani, 2018).

Como segundo indicador se tiene a los **incentivos**, una estrategia de motivación al trabajador para que siga dando lo mejor de sí mismo y alcance las metas establecidas por el bien de la entidad (Vallejo, 2016). Son en sí, premios otorgados para conducir a una alta productividad laboral, pudiendo ser de naturaleza fija (Pribadi, Effendi, & Suryani, 2020).

Estas aportaciones tangibles e intangibles por dedicación, tiempo, esfuerzo y otros recursos personales, son un intercambio permanente entre las partes para obtener rendimientos una de la otra (Orchack & Marin, 2016). Por tal, son alicientes para estimular comportamientos deseados y ejemplo de ellos son: vacaciones, seguridad, transferencias laterales a otros puestos (Vallejo, 2015).

Finalmente, el indicador factores externos aborda las condiciones físicas y medioambientales que la organización dispone para el trabajador. Algunas condiciones que la organización debe realizar son el control de la iluminación, ambiente cómodo y con ventilación, ergonomía, limpieza y horas adecuadas de la jornada (Jaramillo, Martínez, & Gamarra, 2020).

2.2.2. Calidad de vida en el trabajo

La calidad según Granados (2011) consiste en transformar las necesidades y expectativas futuras de una persona de manera cuantificable y medible, convirtiéndose esto en la única vía para diseñar y desarrollar estrategias por las cuales una persona estará dispuesta a trabajar, logrando su plena satisfacción.

Desde el enfoque de incentivar el trabajo y crear ambientes sanos para las actividades profesionales, Cruz (2018) indica que la calidad enfatiza en lo vital que es establecer relaciones directas entre la salud física y mental del trabajador, la actuación profesional en términos de desempeño y la entrega de resultados.

Así, la calidad de vida laboral se refiere al bienestar de los trabajadores, la satisfacción del empleado con una variedad de necesidades a través de recursos, actividades y resultados derivados de la participación en el lugar de trabajo. De este modo, puede ser utilizada como un arma estratégica para alcanzar nuevos niveles de competitividad por estar en sintonía con las necesidades de la población.

Ahora bien, el proceso de calidad en las organizaciones requiere elementos como: querer (motivación y educación de actitudes), poder (procesos de formación que cualifiquen técnicamente) y saber (desarrollar sistemas de información). La calidad puede ser vista como recurso estratégico de la gerencia y, por tanto, requiere ser gestionada (Hernández, Barrios, & Martínez, 2018).

Patlán (2017) señala la calidad de vida laboral como un concepto difícil de definir por su naturaleza multidimensional, estando relacionado con cada aspecto vivido en el trabajo. Sigue un transcurso ordenado, dinámico y continuo, objetivo y subjetivo, para contribuir al desarrollo del ser en la organización (Granados, 2011).

Por otro lado, Guzmán et al. (2020) la definen como parte del día a día, siendo lo ideal, crear un ambiente de trabajo pleno y de calidad. De lo expuesto, se infiere que la calidad de vida laboral está determinada por las percepciones en relación a los hábitos diarios en el campo laboral, los cuales pueden generar ambientes amigables o tensos.

La evaluación de esta variable se realiza utilizando el enfoque de condiciones de la calidad de vida laboral. Así, se subdivide en dos dimensiones: La primera dimensión abarca las condiciones objetivas de la calidad de vida laboral, las cuales pueden ser controladas desde fuera del individuo, como la estabilidad laboral, compensaciones económicas, incentivos, etc.

Patlán (2017) contempla cinco dimensiones: Factores individuales, Factores del ambiente de trabajo, Desarrollo de los factores de trabajo y de la organización, Factores del entorno socio – laboral.

La dimensión 1: **FACTORES INDIVIDUALES** refiere a los factores relacionados a la satisfacción de necesidades mediante el trabajo para el logro de la plena realización del trabajador. Posee los indicadores de Equilibrio trabajo-familia, Desarrollo laboral y profesional, y Motivación en el trabajo.

Wachholz et al. (2019) describe que los factores individuales involucran tanto el momento laboral actual como las expectativas del trabajador, caracterizándose por ser un fenómeno complejo y subjetivo, con un estado emocional placentero resultante de múltiples aspectos del trabajo y susceptible de ser influenciado por valores, creencias, percepciones, aspiraciones, dolores y alegrías de los individuos, que pueden afectar sus actitudes y decisiones sobre ellos mismos y su trabajo.

Por otro lado, Cardoza et al. (2019) menciona que la empresa debe contribuir con el bienestar físico, social y psicológico de los trabajadores, para un trabajo eficiente. Señala que es necesario contribuir con la calidad de vida de las personas con la finalidad de un impacto positivo, logrando que el colaborador se sienta realizado y satisfecho consigo mismo. En otros términos, un colaborador satisfecho con su vida, será un trabajador satisfecho con su trabajo.

Lo anterior hace mención de que los factores personales inciden en el desarrollo personal y laboral del individuo, pues el ser humano como tal, tiene la necesidad de sentirse satisfecho consigo mismo, con su empleo, con sus logros personales, es decir, conseguir una satisfacción integral, y cuando esto suceda, el colaborador se sentirá auto realizado, siendo eficiente en sus labores.

Sobre el primer indicador, Alfonso et al. (2019) determina que el **equilibrio trabajo-familia** son dos ámbitos fundamentales y mutuamente interdependientes: uno enriquece al otro y viceversa. Se puede definir como la existencia de una buena relación entre el contexto profesional y familiar, como entornos que demandan del individuo la capacidad de responder de manera simultánea y adecuada, sin pérdidas, derivadas de la interferencia de uno sobre el otro.

Para Liu et al. (2019) lograr este equilibrio se dará cuando la integración organizacional se incremente hacia las preferencias de un individuo y los empleados perciban mucho apoyo de ella. Por lo que, cuando las preferencias individuales por la integración trabajo-familia son menores que los suministros proporcionados por el lugar de trabajo, la satisfacción del equilibrio entre el trabajo y la familia de los empleados disminuye drásticamente.

Entonces, como mencionan Shui et al. (2020), los conflictos entre el trabajo y la familia tendrían un impacto negativo significativo en el bienestar subjetivo y la insatisfacción laboral tendría un efecto negativo en la satisfacción con la vida, produciendo agotamiento emocional y reduciendo la eficiencia en el trabajo y en la vida cotidiana. Y Jaramillo et al. (2020), mencionan que los problemas que pueden generarse son de tipo psicoafectivos, los cuales a su vez repercuten en sus responsabilidades como trabajador y en sus relaciones interpersonales.

El ser humano, constantemente pasa por dificultades a nivel personal, las cuales afectan su desarrollo como profesional, relenteciendo su trabajo. Por ello, es necesario que el individuo establezca un equilibrio entre su trabajo y su familia, donde ninguno de estos entornos se vea afectado por el otro. Siendo oportuno que la organización respalde al trabajador de manera socioemocional a través de las áreas encargadas.

El indicador **desarrollo laboral y profesional** se define como el empoderamiento del trabajador, pues permite la especialización de sus habilidades y cualidades, llevándolo a un alto nivel de libertad y toma de decisiones; es decir, el colaborador mantiene un alto grado de auto exigencia y superación, comprometiéndose con la organización (Palomares & Cueva, 2019).

Para Jaramillo et al. (2020) la formación, capacitación e investigación, permiten que el colaborador se desenvuelva con autonomía, responsabilidad, creatividad, sintiéndose capacitado y satisfecho con sus conocimientos adquiridos. Asimismo, la calidad de su trabajo incrementará en relación con oportunidades que le ofrezca la organización para su desarrollo y crecimiento profesional: posibilidad de línea de carrera, formación continua y seguridad laboral (Tiecher & Diehl, 2017).

Por otro lado, sobre el indicador **motivación** en el trabajo, Kanfer et al. (2017), describen que afecta las habilidades que desarrollan los colaboradores, los trabajos y las carreras que persiguen y la manera en que asignan sus recursos (por ejemplo, atención, esfuerzo, tiempo y capital humano y social) con la finalidad de la dirección, intensidad y persistencia de actividades durante el trabajo. Así también, explican la teoría de la motivación a través de la teoría del establecimiento de metas, enfatizando el vínculo entre los atributos de las metas y la acción.

Para Lee et al. (2018) la motivación se sustenta en la teoría de las expectativas, la cual indica que la satisfacción laboral son los sentimientos de un individuo acerca de su trabajo, y es una respuesta emocional y una evaluación del trabajo que depende no solo de las características del trabajo en sí, sino también de las expectativas del desempeño que cree que el trabajo debería proporcionar.

Por otro lado, Malinowska et al. (2018) indican que la motivación se da en dos formas: de forma intrínseca y extrínseca. Las personas están intrínsecamente motivadas e intrínsecamente reguladas cuando hacen algo porque lo encuentran interesante y obtienen una satisfacción espontánea de ello; esta es una motivación inherentemente autónoma. Aquellos que experimentan una motivación extrínseca obtienen satisfacción de las consecuencias externas de una actividad.

La motivación intrínseca se internaliza en el sistema de valores del individuo, las personas realizan actividades particulares por la satisfacción que experimentan y no para obtener una recompensa con la que puedan cumplir otras. Mientras que la motivación extrínseca tiene como objetivo satisfacer alguna necesidad indirecta, por ejemplo, de dinero. Es decir, una persona trabaja para satisfacer algunas necesidades a través de su salario (Neagoe, Neag, & Lucheuș, 2019).

La motivación, es una característica de los seres humanos, pues constantemente se encuentran con el deseo de conseguir nuevas metas, de emprender. En este sentido, dentro de la empresa, los colaboradores tienen expectativas, metas personales y laborales, las cuales le permiten ser consecuente en sus acciones y, por ende, ser un colaborador valioso para la empresa.

La segunda dimensión llamada **MEDIOAMBIENTE TECNOLÓGICO**, según Cuartas et al. (2019), está determinado por el mundo laboral automatizado y tecnológico, provocando el surgimiento de nuevas competencias que debe desarrollar el profesional.

Aydin et al. (2018) establecen que las nuevas tecnologías se involucran activamente con los seres humanos y los objetos materiales que forman un entorno. Los entornos digitales han mejorado desde aspectos cotidianos básicos hasta procesos logísticos, liberando al hombre de algunas responsabilidades. En otros términos, la tecnología ha transformado el mundo laboral, la vida personal y los proyectos, exigiendo una eficacia cognitiva en los colaboradores.

Asimismo, la integración de la tecnología en el ámbito laboral, implica que los trabajadores desarrollen las competencias del uso adecuado de la computadora e internet. Los colaboradores deben adoptar nuevas soluciones basadas en tecnología, innovar en su ocupación y capturar los beneficios de productividad del uso de la tecnología. Es decir, los trabajadores altamente calificados que trabajan con la tecnología se beneficiarán y beneficiarán a la organización (Manyika, 2017).

Actualmente, el mundo gira en torno a la tecnología como una necesidad primordial pues ha permitido sistematizar procesos y agilizarlos. Las empresas ahora exigen que sus colaboradores cuenten con competencias digitales.

Con respecto al indicador **condiciones y medioambiente de trabajo**, Jaramillo et al. (2020) detallan que las condiciones aceptables del trabajo provocan un incremento en la productividad, satisfacción personal y profesional, la creatividad, seguridad, bienestar, motivación y entusiasmo de los colaboradores, lo que a su vez generará menos quejas de los clientes y colaboradores.

Estas condiciones son: i) jornada laboral (número de horas para las tareas, incluidas o no en la legislación); ii) carga de trabajo en un turno; iii) entorno físico (condiciones de comodidad y organización del lugar de trabajo); iv) Material y equipo: cantidad y calidad del material usado y disponible para el trabajo cotidiano; v) ambiente saludable: condiciones de seguridad y salud en el ambiente laboral; y vi) estrés (Tiecher & Diehl, 2017).

Por otro lado, Dhamija et al. (2019) mencionan que, para la adecuada calidad de vida laboral, es necesario la implementación de horarios de trabajo flexibles, programas de desarrollo de la gestión y apoyo a la dirección (gestión eficaz de reclamaciones) para elevar el nivel de satisfacción laboral de los empleados.

Las condiciones de trabajo, son esenciales para lograr que los trabajadores realicen una óptima ejecución de labores. Por ello, la empresa debe brindar lugares confortables, con ventilación, iluminación, limpios, con comodidades, ofreciéndole los materiales necesarios y respetando sus horarios laborales. Si se asegura un adecuado ambiente de trabajo, los individuos mejorarán su productividad.

Ahora bien, en cuanto a la **Seguridad y Salud en el trabajo**, hoy en día ha cambiado, logrando que las organizaciones brinden seguro médico, seguridad, terapias, masajes, pausas activas, momentos de ocio y oración y también derechos básicos a sus empleados, como las buenas condiciones laborales, por ejemplo.

Los resultados de estas acciones son claros: aumento de la productividad, empleados motivados, mejor postura, menos enfermedades y menos fallecidos. Así también, se han establecido nuevas normas y programas que contribuyen al bienestar integral del trabajador (da Silva & de Borba, 2017). Así, si el individuo se encuentra en un entorno impregnado de presiones, éstas pueden generar un nivel de estrés dañino en varias áreas de su vida: social, profesional y psicoemocional (Daltro, Lima, Fagundes, & Moreira, 2017).

Partiendo de este nuevo enfoque, Macini et al. (2017) consideran que las organizaciones promuevan la salud en el trabajo. La organización y sus empleados tienen una relación central, no solo contratándolos y reteniéndolos, sino brindándoles herramientas para que se sientan satisfechos, sean productivos, se comprometan y desarrollen sus habilidades y creatividad.

En cuanto a la tercera dimensión se tiene a **FACTORES DEL TRABAJO Y DE LA ORGANIZACIÓN**, la componen los indicadores: contenido de trabajo y estabilidad laboral. El primero depende de la percepción del trabajador en cuanto al desempeño de sus funciones dentro de la entidad, el trabajador ve al trabajo como si fuera lo más valioso para él, asimismo aporta en la toma de decisiones de la entidad, como consecuencia también aporta al desarrollo laboral y personal (Patlán, 2017).

Además, cuando se cambia a un trabajador con un conocimiento profundo de sus labores por nuevos trabajadores puede llevar años adaptarse o captar nuevas ideas en cuanto al ambiente laboral, puesto que los nuevos necesitan tiempo suficiente para adquirir nuevos conocimientos o especializarse en un área (Claes et al., 2017).

Como segundo indicador se tiene a la **estabilidad laboral**, que consiste en la autonomía para conservar y permanecer en una entidad, esto dependerá de su comportamiento, responsabilidad y valores que aplique dentro de la entidad, para luego no ser despedido por causas injustificadas (Patlán, 2017, pág. 49). Asimismo, muchas personas no duran en sus empleos, debido a que el clima laboral no es el adecuado o las exigencias son muchas.

En ocasiones la globalización y el progreso tecnológico han inducido cambios en el mercado laboral que exigen a los empleados a que sean más flexibles. Los trabajadores tienen que adaptarse a transiciones más frecuentes entre trabajos y periodos intermitentes de desempleo; es posible que estos cambios en el mercado laboral afecten adversamente la satisfacción laboral y el bienestar de los trabajadores.

En este contexto, la permanencia en el trabajo, o el tiempo que un trabajador ha estado empleado continuamente por el mismo empleador, es de primordial interés para los trabajadores, ya que puede interpretarse como una medida de estabilidad laboral (Bachmann & Felder, 2018, pág. 481). Una mayor estabilidad laboral es una contribución adicional de las empresas al bienestar social y la felicidad de los trabajadores (Rivo-López et al., 2020)

Sobre la cuarta dimensión **FACTORES DEL ENTORNO SOCIO – LABORAL**, ésta consiste en que el trabajador debe sentirse en un ambiente laboral de confianza, donde todos sean empáticos y se tenga una comunicación asertiva; asimismo, al trabajador se le informa sobre su desempeño laboral, con la finalidad de que reciba información para mejorar su desempeño dentro de la entidad, esto se hace con el propósito de que el trabajador se sienta seguro y motivado.

Por otro lado, el trabajador se debe sentir seguro y respaldado en la empresa, en cuanto la resolución de un problema, logrando así un clima de confianza, además el trabajador se siente bien cuando se le felicita por un buen rendimiento laboral, como consecuencia puede aumentar su productividad (Patlán, 2017).

Siendo así, que se valora mucho la confianza generada en la interrelación con los compañeros de trabajo y el intercambio de ideas, a medida que los trabajadores desarrollan más sus habilidades sociales y se reduce el estrés (Granados, 2011). Por ello, los indicadores que componen a esta dimensión son las relaciones interpersonales, la retroalimentación, apoyo organizacional y el reconocimiento.

En cuanto al primer indicador de esta variable se tiene a las **relaciones interpersonales**, que es la disponibilidad que tiene el trabajador de sentirse en confianza, libre al momento de expresar sus ideas; generando un clima de confianza con sus superiores y sus compañeros de trabajo (Patlán, 2017).

Para McNulty (2016) implica cuatro procesos claves: comportamiento, la cognición, la emoción y las hormonas, esto dependerá de cómo es que se sitúa la relación; mientras que ciertos procesos se asocian con resultados menos deseables en promedio, todos parecen ofrecer beneficios interpersonales en determinadas situaciones. Son el componente principal para todas las interacciones, que facilitan el desarrollo de experiencias positivas en el entorno laboral, además se sabe que es fundamental para el aprendizaje y el desarrollo humano, con la finalidad de desarrollar un ambiente laboral positivo y seguro con la motivación y el aprendizaje en el trabajo (Le et al., 2018).

Como segundo indicador se tiene a la **retroalimentación**, que consiste en la que el trabajador está informado sobre su desempeño laboral, con la finalidad de medir su eficiencia dentro de la empresa, conforme a las metas establecidas dentro de la empresa, de acuerdo a ello el trabajador al tener información sobre su productividad se logra sentir seguro en el trabajo (Patlán, 2017).

La retroalimentación consiste en decirle a los colaboradores lo que se piensa sobre su desempeño y cómo deberían hacerlo mejor, pues ayuda a prosperar y sobresalir (Buckingham, M, & Goodall, 2019). La retroalimentación está relacionada con la autoeficacia para la mejora y a su vez está relacionada en la mejora de las habilidades (Dimotakis, Mitchell, & Maurer, 2017).

Como tercer indicador se tiene al **apoyo organizacional**, que consiste en la forma que el trabajador se siente seguro y respaldado por la empresa y todos sus superiores o compañeros, en relación a las capacitaciones o la forma en que se le ayuda en resolver algunos problemas, en donde sus superiores escuchan sus quejas y confían en el trabajador, se genera un clima de confianza disminuyendo su estrés (Patlán, 2017).

El apoyo organizacional propone que los empleados formen una percepción generalizada sobre el grado en que la organización valora sus contribuciones y se preocupa por su bienestar (Kurtessis et al., 2015). Asimismo, con el apoyo organizacional se predice el apoyo subjetivo de los empleados en el trabajo, es decir, un mayor efecto positivo hacia la organización y reducción del efecto negativo hacia la organización y tensiones psicológicas en el trabajo (Caesens et al., 2016).

Por otro lado, el entorno laboral cambiante de hoy, repleto de incertidumbre laboral y frecuentes fusiones, contribuye a la falta de confianza y preocupación por el bienestar mutuo entre empleados y empleadores. Muchos empleadores aún tienen que comprender complementariamente la importancia central de las relaciones favorables con los empleados para reducir el ausentismo, así como mejorar la dedicación a los objetivos de la organización y aumentar el desempeño (Eisenberger et al., 2016).

Como último indicador se tiene al **reconocimiento**, que consiste en felicitar al trabajador por brindar un adecuado desempeño dentro de la empresa, como consecuencia los trabajadores se sentirán valorados, importantes, alegres y activos en el entorno laboral (Patlán, 2017). Los empleados se sienten bien cuando reciben un reconocimiento por un trabajo bien hecho, ya que es la principal motivación para seguir mejorando su desempeño (Bradler et al., 2016).

Por otro lado, una recompensa monetaria induce a que el desempeño del trabajador aumente, ayuda a que el empleado sea más creativo (Mehta et al., 2017). El sistema de recompensas motiva al empleado a que se desempeñe mejor en el ambiente laboral, aparte sirve como incentivo a seguir mejorando por sus adecuadas funciones dentro de la entidad, de modo que, las recompensas se utilizan para lograr un comportamiento deseado (Njoya, 2017). Asimismo, las recompensas y el reconocimiento pueden ser fundamentales para mejorar el desempeño dentro de la entidad (Rai et al., 2018).

2.2.3. Servicio civil

De acuerdo a la ley 30057, el servicio civil establece un régimen único y exclusivo para las personas que prestan servicios en las entidades públicas del estado, así como a las personas encargadas en su gestión, del ejercicio de sus potestades y de la prestación de servicios o a cargo de ellas. Esta ley busca que la administración pública alcance mejores niveles de eficacia y eficiencia de modo que se brinde servicios de calidad a la ciudadanía. También, revalorar la función pública, promoviendo el desarrollo por medio de la igualdad de oportunidades, la instauración del mérito como pilar fundamental para el acceso, la permanencia y la progresión en el servicio civil (El Peruano, 2018).

Por otro lado, INAGEP (2017), define al servicio civil peruano como aquel que está conformado por todas las personas que trabajan al servicio del Estado, llamados también servidores públicos, debido a sus servicios brindados a la ciudadanía. La reforma del servicio civil tiene como fin último mejorar la calidad y oportunidad de los servicios que se prestan a la ciudadanía. Así, busca mejorar el desempeño de los servidores, a través de la profesionalización, la instauración del principio de mérito y el ordenamiento de las reglas que regulan los deberes y derechos de los servidores.

2.2.4. Relación entre la gestión del talento humano y la calidad laboral

La gestión del talento humano depende de su competitividad en el marco institucional y de la calidad de su personal. Para aumentar la competitividad es pertinente que se mejore la calidad y la productividad, mejorando antes que todo ello el talento humano. La efectividad del recurso humano depende de tres variables simultáneas, entre ellas: la habilidad, la motivación y la adaptación al cambio.

La gestión del talento humano se debe disponer de diversos medios para intentar controlar el comportamiento de las personas y encuadrarlas conforme con sus conveniencias, objetivos y expectativas (Niño, 2016).

La adecuada evaluación del rendimiento, mediante la aplicación de criterios racionales para todos los empleados, permite detectar las necesidades de formación, el desarrollo de las potencialidades de los trabajadores, la base sobre la que descansa una política de incentivos justa. Las relaciones con subordinados también pueden suponer una fuente de tensión, especialmente cuando se quiere combinar un estilo de dirección centrado en los resultados con niveles adecuados de consideración a las personas.

La calidad de vida laboral según Patlán (2017, p.44) es un concepto difícil, pues, su naturaleza es multidimensional, estando relacionado con cada aspecto vivido en el trabajo como: satisfacción, motivación y desempeño. Dicho esto, la calidad de vida en el trabajo, sigue un transcurso ordenado, dinámico y continuo, de manera objetiva y subjetiva, que busca contribuir en el desarrollo del ser dentro de la organización de los individuos (Granados, 2011).

En ese sentido, Patlán (2017) indica que mejorar la calidad de vida laboral, trae consigo, un sinfín de beneficios para la empresa y sus colaboradores, pues, el velar por el bienestar y satisfacción del empleado, se retribuye con mayor rendimiento, fidelidad e institucionalismo; radicando allí, se humaniza el ambiente de trabajo, cubriendo las necesidades básicas del trabajador como ser humano, dentro de la firma; donde se valida que los espacios de trabajo no son aislados, por el contrario, contribuye al desarrollo de las capacidades e intereses de las personas (Granados, 2011).

2.3. Definición de términos básicos

La **calidad de vida en el trabajo** refiere a la satisfacción de necesidades de los trabajadores, quienes requieren reconocimiento, estabilidad laboral, equilibrio entre su empleo y familia, motivación, seguridad y una remuneración justa y equitativa (Castro et al., 2018). Asimismo, la calidad de vida en el trabajo sigue un transcurso ordenado, dinámico y continuo, de manera objetiva y subjetiva, que busca contribuir en el desarrollo del ser dentro de la organización (Granados, 2011).

Por otro lado, Guzmán et al. (2020) la definen como parte del día a día, siendo lo ideal, crear un ambiente de trabajo pleno y de calidad. Así, fortalecer la calidad de vida en el trabajo es una ruta para lograr un crecimiento económico fuerte, sostenible y equilibrado que también podría generar inclusión y mejores niveles de vida (Findlay, Warhurst, Keep y Lloyd, 2017).

Además, porque el equilibrio entre el trabajo y la vida es la capacidad de lograr los objetivos o satisfacer las demandas de la vida laboral y personal y lograr satisfacción en todos los ámbitos de la vida, lo que influye aumentando el compromiso organizacional, así como al disminuir el estrés de los empleados (Lee y Sirgy, 2017).

De lo expuesto, se infiere que la calidad de vida laboral está determinada por las percepciones en relación a los hábitos diarios en el campo laboral, los cuales, pueden generar ambientes amigables o tensos; por lo que, fuera de la impresión del empleado, es primordial que la institución potencialice su talento humano con un sentimiento de satisfacción del empleado dentro de la organización.

Sobre las **compensaciones**, éstas son el conjunto de compensaciones, sueldos, salarios y prestaciones, que los trabajadores reciben por su labor, y es el elemento que permite a la organización atraer y retener los recursos humanos que necesita, y al empleado, satisfacer sus necesidades materiales (Westreicher, 2019). También se confieren como el otorgamiento o designación de todo aquello que las personas perciben a cambio de su trabajo como colaboradores de una organización, principalmente constituido por la remuneración, los incentivos en determinadas situaciones y prestaciones monetarias o en especie (Torres, 2019).

En general, son las contraprestaciones en dinero y las adicionales en dinero que debe percibir el trabajador del empleador por causa del contrato de trabajo (Farné, 2018). Tienen la finalidad de estimular o motivar al personal a ejercer una conducta determinada que de forma directa o indirecta encamina al logro de objetivos y metas de la organización (Orchack & Marin, 2016).

Sin compensación, la inmensa mayoría de los trabajadores no realizaría las tareas de otra manera. Los incentivos son una parte necesaria para inducir el trabajo que hace funcionar una economía, incluso cuando esos incentivos deben ser autoimpuestos, así, ofrecer incentivos puede ser importante y, de hecho, cambiar las reglas del juego (Lazear, 2018).

El **desarrollo del personal** concierne al afán de superación que motiva a avanzar hacia delante, o aquello que el trabajador puede hacer más allá de su desarrollo natural en función de la edad (Arias et al., 2012). Es decir, es el constante entrenamiento para potenciar habilidades y actitudes de los trabajadores y poder realizar sus funciones de forma correcta, en el corto plazo, sistemática y organizada, con enfoque al cumplimiento de objetivos ya definidos (Abarca, 2016).

Su objetivo es por tal, actualizar y potenciar los conocimientos en temas específicos o áreas determinadas a los trabajadores, permitiendo elevar sus niveles de capacidad profesional para la consecución de actividades y funciones en la organización (Orozco, 2017).

Para Nuraini y Kasmir (2020) el desarrollo del personal implica el uso efectivo y eficiente de las capacidades humanas para la consecución de los objetivos de cada empresa. Existen factores internos y externos que influyen en el desarrollo de los recursos humanos, mismo que tiene varias funciones principales, que son la planificación de las necesidades de recursos humanos, la dotación de personal de acuerdo con las necesidades de la organización o empresa, la evaluación del desempeño y la calidad de los trabajadores y el entorno de trabajo.

Por otra parte, la **Gestión del Talento Humano** son aquellas acciones que ponen en práctica el área de Recursos humanos, mediante el grado de competencias en un área específica, fortaleciendo procesos de desarrollo, proyección y óptimas condiciones del personal y colectivamente en el entorno organizacional (Ramirez, Espindola, Ruiz, & Hugueth, 2019).

Así también, la gestión del talento humano gestiona a su talento de modo que el personal encuentre su desarrollo profesional, familiar y personal, potencie sus competencias, fortalezca las relaciones interpersonales, con un plan de carrera y proyección a futuro con respecto a la organización. Este departamento no solo se preocupa por la formación profesional del individuo, sino también por su parte humana, lo que deriva en resultados inmediatos en la motivación, satisfacción, clima laboral y sentido de pertenencia, con cambios favorables a muy corto plazo (Franco, Espinoza y Pérez, 20217).

Otra definición es la de Ramirez, Chacón, & Valencia (2018), para quienes es el conjunto de procesos diseñado para atraer, gestionar, motivar y retener a los trabajadores en la organización. Entonces, la gestión de talento humano es ese armazón administrativo de principios y procedimientos direccionado a realizar la mejor elección, formación y organización del personal, de su satisfacción para su retención y de la evaluación de su desempeño (Bell, Espín, & Espín, 2015).

O como concluyen Chong, Chong, Bustamante y Galarza (2019), la gestión del talento humano está orientada a la conformación y optimación del comportamiento de las personas, desde las expectativas de las organizaciones, pero además hay que tomar en cuenta las aspiraciones, delimitaciones y características que poseen cada uno de los colaboradores miembros.

CAPÍTULO II: HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1. Formulación de hipótesis principal y derivada

3.1.1. Hipótesis principal

La gestión de talento humano se relaciona de manera directa y significativa con la calidad de vida en el trabajo del colaborador civil de la Fuerza Aérea del Perú, 2021.

3.1.2. Hipótesis derivadas

- a. La gestión de talento humano se relaciona de forma directa y significativa con los factores individuales de la calidad de vida en el trabajo del colaborador civil de la Fuerza Aérea del Perú, 2021.
- b. La gestión de talento humano se relaciona de forma directa y significativa con los factores del ambiente de trabajo del colaborador civil de la Fuerza Aérea del Perú, 2021.
- c. La gestión de talento humano se relaciona de forma directa y significativa con los factores del trabajo y de la organización en el colaborador civil de la Fuerza Aérea del Perú, 2021.
- d. La gestión de talento humano se relaciona de forma directa y significativa con los factores del entorno social-laboral del colaborador civil de la Fuerza Aérea del Perú, 2021.

3.2. Variables y definición operacional

Variable independiente: La gestión de talento humano

La gestión de talento humano es el armazón administrativo de principios y procedimientos direccionado a realizar la mejor elección, formación y organización del personal, de su satisfacción para su retención y de la evaluación de su desempeño. Por ello, su evaluación se basa en cuatro dimensiones que engloban los procesos de la GTH: integración, desarrollo, retención y evaluación.

Variable dependiente: La variable calidad laboral

Refiere al bienestar y satisfacción del empleado con una variedad de necesidades a través de recursos, actividades y resultados derivados de su participación en el lugar de trabajo. Será medida con sus cuatro dimensiones, pues describen y observan a detalle el comportamiento de los colaboradores dentro de la entidad: Factores individuales, Factores del ambiente de trabajo, Factores del trabajo y de la organización, Factores del entorno socio – laboral.

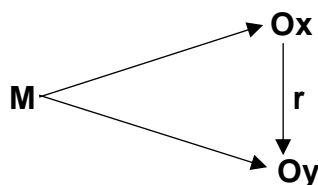
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Diseño metodológico

La investigación sigue un enfoque cuantitativo, el cual, de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014), se caracteriza por tener como finalidad la agrupación de datos pertinentes acerca de una problemática, llegando a representarlos con una valoración numérica.

Es de diseño no experimental, pues no se realizó manipulación de lo encontrado de forma intencional para adecuar los resultados conforme a un determinado contexto (Palella & Martins, 2012).

También se trata de una investigación de nivel descriptivo correlacional, pues de acuerdo a Ñaupas et al. (2018), en estos estudios el investigador anota peculiares características de individuos que le permitan conocer a las variables y las relaciones entre sí. El esquema seguido es:



Ox = Observación de la variable GTH

M = muestra de estudio

Oy = Observación de la variable Calidad laboral

r = relación entre variables

El estudio fue de tipo aplicada, el cual se caracteriza por tener como objetivo conocer para hacer, pudiéndose brindar soluciones que contrarresten la problemática por la aplicación inmediata del conocimiento (Sánchez & Reyes, 2015).

4.2. Diseño muestral

Población

La población es el conjunto de elementos, individuos y cosas que se encuentran dentro de un mismo universo dado que tienen las mismas características, ya sea en información y en concordancia (Supo, 2018). El presente estudio se tuvo como población al total de trabajadores civiles de la Fuerza Aérea del Perú en el presente año 2020, lo que asciende a 7230. Aquí cabe hacer una aclaración, pues en la investigación se tomaron solo a trabajadores civiles exceptuando el sector salud ya que les rige una estructura laboral propia. Éstos últimos eran aproximadamente 2000 trabajadores, por lo que la población a tomar en cuenta se redujo a 5230 trabajadores civiles.

Muestra

La muestra es la mínima fracción de la población y está caracterizada por ser la parte más representativa de la población (Carrasco, 2018). En el presente estudio la muestra estuvo conformada por 235 trabajadores civiles entre administrativos (técnicos y profesionales) y personal operativo, según la siguiente fórmula de muestreo probabilístico para poblaciones finitas:

Z = 1.96 a un 95% de confianza

E = 0.05

p = 0.8; q = 0.2

N = 5230

$$n = \frac{Z^2 * N * p * q}{e^2 * (N-1) + (Z^2 * p * q)}$$

$$n = \frac{1.96^2 * 5230 * 0.8 * 0.2}{0.05^2 * 5229 + 1.96^2 * 0.8 * 0.2}$$

n = 234.86 ≈ 235 colaboradores de la FAP

4.3. Técnicas de recolección de datos

Encuesta: técnica de recojo de datos por medio de la interrogación a individuos acerca de conceptos derivados de una problemática previa. Su instrumento es el cuestionario, el cual es un documento protocolar de las preguntas a ser realizadas para su medición, siendo característico la interrogación anónima del sujeto (López-Roldán & Fachelli, 2016).

En la investigación, esta técnica con su instrumento fue aplicable a ambas variables, esto es, que cada una tiene un listado de preguntas construidas a partir de la revisión literaria realizada, siguiendo la ilación de los objetivos planteados. En el Anexo 03 se pueden apreciar ambos instrumentos elaborados con una escala de respuesta de tipo Likert, la cual permite en investigaciones cuantitativas correlacionales, estandarización y medición de las percepciones del encuestado.

Asimismo, se precisa que previo a la aplicación de los cuestionarios en la muestra de la investigación, éstos fueron validados mediante la valoración de juicio de tres expertos y posterior, con una prueba piloto de cuyos datos se calculó el alfa de Cronbach, que indicó la confiabilidad de los mismos.

4.4. Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información

Estadística descriptiva e inferencial: esta técnica fue utilizada para el procesamiento de información, que, a través de la tabulación de los resultados encontrados, permitirá presentar tablas en las que se muestren los porcentajes y frecuencias dadas por cada variable y sus dimensiones, permitiendo realizar interpretaciones, conclusiones y recomendaciones de cada objetivo trazado.

Correlación estadística: técnica utilizable para la verificación de las hipótesis ya que éstas son correlaciones. Se utilizó uno de los coeficientes de correlación que la estadística ofrece, como Spearman, de acuerdo a los resultados de la prueba de normalidad de Kolgomorov Smirnov a las series de datos del cuestionario, ya que el tamaño de la muestra fue mayor a los 50 datos.

4.5. Aspectos éticos

El estudio destaca por cumplir de manera eficiente con las normas y reglas de moral y ética, lo que permite manifestar diferentes criterios éticos dado por Ñaupás et al., (2018), los mismos que son definidos a continuación:

Consentimiento informado: Los participantes del presente estudio tuvieron el conocimiento acerca de la implicancia de ser parte de la investigación, y así ser una primordial fuente del estudio.

Confidencialidad: Los datos que se obtuvieron en el procedimiento de recolección de información, fue empleada de manera única, con fines metodológicos, sin intención de emplear de forma inadecuada.

Originalidad: El estudio ha sido una creación original del autor, dado que la información plasmada en este estudio ha sido referenciada y citada de forma correcta de acuerdo a normas APA, llegando a respetar la propiedad intelectual del aporte teórico de otros investigadores.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

Análisis de normalidad

H0: Los datos procesados siguen una distribución normal

H1: Los datos procesados no siguen una distribución normal

Tabla 1

Normalidad de las series Gestión del Talento Humano y Calidad de vida en el trabajo

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Gestión del Talento Humano	,055	235	,081	,981	235	,003
Calidad de Vida en el trabajo	,069	235	,009	,988	235	,047
Factores Individuales	,070	235	,007	,987	235	,032
Medio Ambiente Tecnológico	,129	235	,000	,920	235	,000
Factores del Trabajo y la Organización	,089	235	,000	,972	235	,000
Factores del entorno	,060	235	,041	,985	235	,016

a. Corrección de significación de Lilliefors

Como el tamaño de muestra es mayor a 50 datos (235 encuestados), entonces, en la tabla 1 se observan los resultados de significancia de la prueba de normalidad de Kolgomorov-Smirnov.

Interpretación de la Hipótesis:

Debido a que p bilateral es en las series de la variable Calidad de Vida y sus cuatro dimensiones, es menor que 0.05, entonces se rechaza la H_0 y se acepta la H_1 , lo que implica que estas series se distribuyen de forma no paramétrica. Sin embargo, en la serie de Gestión del Talento Humano la significancia de la serie es = 0.081, valor mayor a 0.05, por lo que se rechaza la H_1 y se acepta la H_0 , entendiéndose que ésta única serie se distribuye de forma normal.

Ahora bien, por el comportamiento de las series a ser correlacionadas, donde una se distribuye de manera normal y otra de forma no paramétrica, en ese caso prevalece la prueba estadística de correlación rho de Spearman.

A continuación, se procede a dar respuesta a los objetivos de la investigación:

Objetivo general: Determinar la relación entre la gestión del talento humano y la calidad de vida en el trabajo del colaborador civil de la Fuerza Aérea del Perú, 2021.

Hi = Existe relación entre la gestión del talento humano y la calidad de vida en el trabajo del colaborador civil de la Fuerza Aérea del Perú, 2021.

H0 = No existe relación entre la gestión del talento humano y la calidad de vida en el trabajo del colaborador civil de la Fuerza Aérea del Perú, 2021.

Tabla 2

Relación entre la gestión del talento humano y la calidad de vida en el trabajo del colaborador civil de la Fuerza Aérea del Perú, 2021

Rho de Spearman		Gestión del Talento Humano	Calidad de vida en el trabajo
Gestión del Talento Humano	Coeficiente de correlación	1,000	,740**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	235	235
Calidad de vida en el trabajo	Coeficiente de correlación	,740**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	235	235

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla se muestra que la relación entre la gestión del talento humano y la calidad de vida en el trabajo del colaborador civil de la Fuerza Aérea del Perú es significativa dado que Sig.<0,05. Asimismo, dicha relación es directa y de grado alto por el coeficiente de 0,740.

Objetivo específico 1: Identificar la relación entre la gestión del talento humano y los factores individuales de la calidad de vida en el trabajo del colaborador civil de la Fuerza Aérea del Perú, 2021.

Hi = Existe relación entre la gestión del talento humano y los factores individuales de la calidad de vida en el trabajo del colaborador civil de la Fuerza Aérea del Perú, 2021.

H0 = No existe relación entre la gestión del talento humano y los factores individuales de la calidad de vida en el trabajo del colaborador civil de la Fuerza Aérea del Perú, 2021.

Tabla 3

Relación entre la gestión del talento humano y los factores individuales de la calidad de vida en el trabajo del colaborador civil de la Fuerza Aérea del Perú, 2021

Rho de Spearman		Gestión del Talento Humano	Factores individuales
Gestión del Talento Humano	Coeficiente de correlación	1,000	,492**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	235	235
Factores individuales	Coeficiente de correlación	,492**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	235	235

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla se muestra que la relación entre la gestión del talento humano y los factores individuales de la calidad de vida en el trabajo del colaborador civil de la Fuerza Aérea del Perú es significativa dado que Sig.<0,05. Asimismo, dicha relación es directa y de grado moderado por el coeficiente de 0,492.

Objetivo específico 2: Examinar la relación entre la gestión del talento humano y los factores del ambiente de trabajo del colaborador civil de la Fuerza Aérea del Perú, 2021.

Hi = Existe relación entre la gestión del talento humano y los factores del ambiente de trabajo del colaborador civil de la Fuerza Aérea del Perú, 2021.

H0 = No existe relación entre la gestión del talento humano y los factores del ambiente de trabajo del colaborador civil de la Fuerza Aérea del Perú, 2021.

Tabla 4

Relación entre la gestión del talento humano y los factores del ambiente de trabajo del colaborador civil de la Fuerza Aérea del Perú, 2021

Rho de Spearman		Gestión del Talento Humano	Factores del ambiente de trabajo
Gestión del Talento Humano	Coeficiente de correlación	1,000	,652**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	235	235
Factores del ambiente de trabajo	Coeficiente de correlación	,652**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	235	235

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla se muestra que la relación entre la gestión del talento humano y los factores del ambiente de trabajo de la calidad de vida en el trabajo del colaborador civil de la Fuerza Aérea del Perú es significativa dado que Sig.<0,05. Asimismo, dicha relación es directa y de grado moderado por el coeficiente de 0,652.

Objetivo específico 3: Analizar la relación entre la gestión del talento humano y los factores del trabajo y de la organización en el colaborador civil de la Fuerza Aérea del Perú, 2021.

Hi = Existe relación entre la gestión del talento humano y los factores del trabajo y de la organización en el colaborador civil de la Fuerza Aérea del Perú, 2021.

H0 = No existe relación entre la gestión del talento humano y los factores del trabajo y de la organización en el colaborador civil de la Fuerza Aérea del Perú, 2021.

Tabla 5

Relación entre la gestión del talento humano y los factores del trabajo y de la organización en el colaborador civil de la Fuerza Aérea del Perú, 2021

Rho de Spearman		Gestión del Talento Humano	Factores del trabajo y de la organización
Gestión del Talento Humano	Coeficiente de correlación	1,000	,309**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	235	235
Factores del trabajo y de la organización	Coeficiente de correlación	,309**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	235	235

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla se muestra que la relación entre la gestión del talento humano y los factores del trabajo y de la organización en el colaborador civil de la Fuerza Aérea del Perú es significativa dado que Sig.<0,05. Asimismo, dicha relación es directa y de grado débil por el coeficiente de 0,309.

Objetivo específico 4: Evaluar la relación entre la gestión del talento humano y los factores del entorno social-laboral del colaborador civil de la Fuerza Aérea del Perú, 2021.

Hi = Existe relación entre la gestión del talento humano y los factores del entorno social-laboral del colaborador civil de la Fuerza Aérea del Perú, 2021.

H0 = No existe relación entre la gestión del talento humano y los factores del entorno social-laboral del colaborador civil de la Fuerza Aérea del Perú, 2021.

Tabla 6

Relación entre la gestión del talento humano y los factores del entorno social-laboral del colaborador civil de la Fuerza Aérea del Perú, 2021

Rho de Spearman		Gestión del Talento Humano	Factores del entorno social-laboral
Gestión del Talento Humano	Coeficiente de correlación	1,000	,731**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	235	235
Factores del entorno social-laboral	Coeficiente de correlación	,731**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	235	235

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla se muestra que la relación entre la gestión del talento humano y los factores del entorno social-laboral del colaborador civil de la Fuerza Aérea del Perú es significativa dado que Sig.<0,05. Asimismo, dicha relación es directa y de grado alto por el coeficiente de 0,731.

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

En la investigación se obtuvo que, conforme con los datos procesados con el estadístico Rho de Spearman, la gestión del talento humano y la calidad de vida en el trabajo del colaborador civil de la Fuerza Aérea del Perú, 2021, se relacionan de manera significativa, directa y a un grado de relación alto. Al respecto, Leitao, Pereira y Gongalves (2019) al determinar en su estudio, la relación entre calidad de vida laboral y desempeño organizacional, evidenció resultados similares, dada la existencia de una relación entre ambos constructos, aunque en este caso la hipótesis fue verificada gracias al estadístico de prueba Chi-cuadrado.

Jara, Asmat, Alberca y Medina (2018) también evidenciaron que la GTH es adecuada e incide en la mejora de la gestión pública y desempeño del colaborador del Ministerio de Salud peruano, por un coeficiente R² de Nagelkerke de 44,4% y 28,4%, respectivamente. Sumado a ello, Diez Canseco y Nava (2018) demostraron relación significativa entre la GTH y el desempeño Laboral en el personal del área administrativa del centro de atención de primaria II - Essalud, Lambayeque; con un coeficiente de correlación $r = 0,862$; por lo que recomendaron promover mejores actividades en el entorno de trabajo para un aumento en los niveles de productividad, además de desempeñar un buen proceso de selección, capacitación y desarrollo de mejores habilidades para su personal.

Es recomendable también, según Rojas y Vílchez (2018), verificar continuamente la calidad de atención que se brinda a los usuarios y fortalecer los méritos de reconocimiento al servidor público por la buena labor que realice, y en contraste, guiar a un cambio positivo de ser necesario.

Ahora, si bien esta relación es significativa, no necesariamente muestra escenarios positivos en las instituciones evaluadas. Así, por ejemplo, Sarmiento (2017) determinó un alto índice de insatisfacción ante la gestión del talento humano de una universidad, siendo percepción del personal, que la evaluación de su desempeño era más un elemento de sanción y no uno de mejora o retroalimentación, considerando que el modelo de evaluación no relacionaba las funciones del puesto y por tal, obstaculizaba el desarrollo de su potencial laboral.

Cunya (2016) con un plan de fortalecimiento de capacidades dirigido a los jefes de las áreas administrativas en la Séptima Brigada de Infantería del Ejército del Perú en Lambayeque, coadyuvó a mejorar las competencias de sus actividades, dado que, les dieron a conocer la metodología pertinente para el cumplimiento de las metas de sus respectivas áreas. Sin embargo, resaltó la necesidad de especialización y actualización del MOF de las áreas con capacitación al personal en lo que le corresponde.

Este hallazgo permite precisar que, una adecuada gestión del talento humano en una institución sea pública o privada, evoca una mejor calidad de vida laboral percibida, lo que conduce a un mejor desempeño laboral de los colaboradores. Como lo mencionan Arango et al. (2019), para toda organización lo más importante deben ser las personas, ya que, al garantizar un trabajo decente, calidad de vida laboral en las mejores condiciones de trabajo, se genera satisfacción laboral y bienestar social, aspectos vitales para el alcance de los objetivos organizacionales de toda entidad.

Otro resultado importante ha sido la evidencia de que la gestión del talento humano se relaciona significativamente a las cuatro dimensiones de la calidad de vida en el trabajo, aunque con grados diferentes en cada caso: correlación directa de grado moderado con los factores individuales ($\rho = 0,492$) y los factores del ambiente de trabajo ($\rho = 0,652$); mientras que en cuanto a los factores del trabajo y de la organización la correlación fue débil ($\rho = 0,309$) y en contraste, con los factores del entorno social-laboral la correlación fue alta ($\rho = 0,731$).

Al respecto, la calidad de vida laboral de acuerdo con Cruz (2018), es una valoración del trabajador sobre su ambiente laboral, del cual percibe factores positivos y negativos, además de que algunos ejercen mayor influencia que otros. En su estudio, por ejemplo, enfatizó en aspectos positivos como el coaching gerencial, el esfuerzo y atractivo laboral, el acoso en el trabajo, la rotación, la responsabilidad social corporativa, el cambio y discapacidades intelectuales.

Entonces, como lo afirma Guest (2017), a la gestión del recurso humano hay que priorizarlo con prácticas para mejorar el bienestar del trabajador y una relación laboral positiva, pues un impacto en las actitudes, la motivación y el comportamiento del trabajador tienen efectos directos e indirectos sobre el desempeño, como ya se explicó anteriormente.

Sobre la correlación fue alta con los factores del entorno social-laboral, se puede explicar que, con compromiso organizacional y laboral, motivación, se refleja en voluntad para colaborar y participar de las actividades laborales; lo que deriva a su vez, en un aspecto conductual de menores índices de ausencias, rotación laboral y, por el contrario, una presencia cognitiva más fuerte que puede contribuir a innovar y garantizar alta calidad del servicio.

Con ello, la gestión del talento humano puede lograr lo que expuso Kamal y Lukman (2017), una interrelación positiva entre el *talent management* y la satisfacción laboral, por lo que un departamento de recursos humanos necesita evaluar y ejecutar todos los planes y prácticas para atraer, desarrollar y retener talentos, adaptándose a los deseos y necesidades de los trabajadores.

Definitivamente, se está en línea con Kowalski (2017) y su “llamado a la acción” a los encargados de RR.HH. para tomar decisiones respecto a cómo sus organizaciones deben invertir en el bienestar del trabajador para garantizar un capital humano sostenible a futuro, pues un pobre bienestar o calidad de vida en el trabajo puede tener efectos adversos en el desempeño y en general, en la productividad. Aunque hoy en día, identificar formas de mejorar este bienestar es una función desafiante del profesional a cargo de la gestión del recurso humano contemporáneo.

CONCLUSIONES

En la investigación se han llegado a las siguientes conclusiones:

La gestión del talento humano y la calidad de vida en el trabajo del colaborador civil de la Fuerza Aérea del Perú, 2021, se relacionan de manera significativa, directa y en un grado alto. Ello evidencia que en medida que el área respectiva encargada de velar por el talento humano de la FAP, lleva a bien los procesos de integración, desarrollo, evaluación y compensación en cada uno de los colaboradores, con un reclutamiento de acuerdo a ley, seleccionado a personal coherente con el perfil del puesto, orientándolos en sus funciones, brindándoles capacitaciones para su quehacer laboral y con oportunidades de crecimiento profesional, enmarcados en una evaluación del desempeño con mecanismos definidos y transparentes, además de otorgar compensaciones tanto monetarias como no monetarias y en condiciones laborales adecuadas para el desarrollo de las labores; entonces, la percepción de calidad de vida en el trabajo será positiva y ello a su vez, es un generador de equilibrio en la vida e impulso para mejores resultados en la entidad.

La gestión del talento humano está relacionada de manera significativa, directa y a un grado moderado con los factores individuales de la calidad de vida en el trabajo del colaborador civil de la Fuerza Aérea del Perú, 2021. Esto manifiesta que su sentir sobre cómo se encuentra equilibrada su relación trabajo-familia, su desarrollo laboral y profesional en la FAP y cuán motivado y satisfecho se encuentra frente a su labor desempeñada, están afectos por la gestión del talento humano llevada a cabo en la FAP. Aquí surge preocupación pues los colaboradores encuestados manifestaron percepciones de nivel bajo (33.6%) y medio (62.1%) en cuanto a sus factores individuales, dada una GTH también regular según el 46.4% de éstos.

La gestión del talento humano está relacionada de manera significativa, directa y a un grado moderado con los factores del ambiente de trabajo del colaborador civil de la Fuerza Aérea del Perú, 2021, lo cual ha evidenciado que la calidad de vida en el trabajo está afectada por las condiciones laborales respecto del entorno como iluminación adecuada, ventilación suficiente, protección a ruidos, el aseso y limpieza de las instalaciones, además de la existencia de normas de seguridad en el trabajo para reducir condiciones inseguras. Todo ello, a su vez, están condicionadas por la gestión del talento humano llevada a cabo en la FAP. En este aspecto los resultados dieron cuenta de una percepción media (36.2%) con tendencia alta (61.7%) de los colaboradores sobre su medio ambiente de trabajo en la FAP, en respuesta a que se está llevando una gestión regular del talento humano en la entidad.

La gestión del talento humano está relacionada de manera significativa, directa, pero a un grado débil con los factores del trabajo y de la organización en la Fuerza Aérea del Perú, 2021. Cabe resaltar aquí una percepción de nivel media en el 54.5% de los colaboradores encuestados sobre el contenido de su trabajo y la estabilidad laboral que consideran tienen en la entidad, seguido de otro 38.3% que consideró una calidad alta de estos factores. Ahora bien, de la gestión del talento humano, los procesos de integración, desarrollo, evaluación y compensación, éstos parecen ser no tan influyentes en la percepción del colaborador sobre los factores del trabajo en la FAP dada una suficiencia de horas laborales para el cumplimiento de su carga de trabajo, cierta autonomía para la ejecución de las actividades y seguridad en su puesto por el desempeño laboral que tienen además de sus relaciones interpersonales.

La gestión del talento humano y los factores del entorno social-laboral de la calidad de vida en el trabajo del colaborador civil de la Fuerza Aérea del Perú, 2021, se relacionan de manera significativa, siendo dicha relación directa y de grado alto. La percepción en este aspecto fue notablemente positiva, ya que en el 63,8% de los colaboradores se precisó una calidad de vida en el trabajo sobre su entorno social-laboral, de nivel alto, sumado a otro 35.7% de colaboradores con una percepción de nivel media, resaltando solo el resultado de un 0,4% para quien dichos factores son de nivel bajo. Este fue el mayor grupo de factores en la que la gestión del talento humano precisa una mayor relación ($\rho = ,731$), aducida a buenas relaciones interpersonales tanto entre compañeros como con los superiores, retroalimentación de las labores y el desempeño, apoyo organizacional así como el reconocimiento justo del personal.

RECOMENDACIONES

Dadas las conclusiones a las que se han arribado con los resultados de la investigación, se propone lo siguiente:

A fin de fortalecer los factores individuales que afectan la calidad de vida en el trabajo, se recomienda al área de Recursos Humanos de la Fuerza Aérea del Perú, la realización de talleres especializados en Motivación laboral, para los colaboradores de dicha área, a fin de afianzar el compromiso de éste para con el trabajo indicado y su satisfacción, ya que actualmente, como el régimen salarial es en base a la cantidad de horas laboradas y no por el nivel de producción en dicho periodo, se tiene menor compromiso para con la labor ejercida. Es vital que se enriquezca la vida laboral dado que éstos pasan una cantidad significativa de tiempo en su lugar de trabajo, lo que tiende a derivar una identificación con él.

En cuanto a los factores del ambiente de trabajo, se recomienda una reestructuración de puestos que permita reducir el hacinamiento en el lugar de trabajo, de equipos, materiales, etc.; además porque año con año, el presupuesto asignado ha ido reduciéndose, por lo que esta recomendación coadyuvaría a seleccionar mejor las necesidades de talento humano y por tal, que con el mismo nivel de presupuesto se pueda adquirir equipos de trabajo de mejor calidad, lo cual derivaría a su vez, a mejores condiciones del medioambiente laboral.

Sobre los factores del trabajo y de la organización, como se dijo en la recomendación anterior, una reestructuración de puestos es necesario ya que actualmente se tienen puestos que originan cuellos de botella por duplicidad de funciones, además de que, al cese, fallecimiento o renuncia de algún colaborador,

el proceso para ocupar dicha vacante es lento, provocando sobrecarga de trabajo en los colaboradores vinculados.

Finalmente, para mejorar los factores del entorno socio-laboral se requiere de trabajo en equipo y una dirección transformacional dado el involucramiento integral de personas, trabajo e institución en el proceso, pues lo que se busca es generar un espacio de interacción de conocimiento y habilidades de los colaboradores, con un estilo de liderazgo que, de pie al cambio positivo, constructivo.

FUENTES DE INFORMACIÓN

- Agreda, S. (2016). Los retos en el reclutamiento y selección de personal: perspectivas organizacionales y divergencias éticas. *Universidad Mariana - Boletín informativo CEI*, 1, 66- 74. <http://editorial.umariana.edu.co/revistas/index.php/BoletinInformativoCEI/article/view/924/849>
- Alfonso, P., Vaz, O., Vaz, R., JF de Carvalho, D., & Simões, J. (2019). Conciliação Trabalho-Família na Profissão Médica: Um Estudo Exploratório. *Acta Médica Portuguesa*, 32(11), 697-705. doi:<https://doi.org/10.20344/amp.11997>
- Arango, J. J., Montoya, C. A., Vásquez, M. Á., Acevedo, J. F., & Boyero, M. R. (2019). Análisis exploratorio de la Gestión del talento humano como agente para la calidad de vida laboral y el trabajo decente en el sector textil de Antioquía. En C. Montoya, *Calidad de vida laboral y trabajo digno o decente* (págs. 249-293). Bogotá: Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia. doi:<https://doi.org/10.16925/9789587601527>
- Armas, Y. M., Llanos, M. d., & Traverso, P. A. (2017). *Gestión del Talento Humano y Nuevo Escenarios Laborales*. Samborondón, Ecuador: Universidad ECOTEC. [http://up-rid2.up.ac.pa:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1433/Gesti%
c3%b3n%20del%20Talento%20humano.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://up-rid2.up.ac.pa:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1433/Gesti%c3%b3n%20del%20Talento%20humano.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Aydin, C., González, M., & Verbeek, P.-P. (2018). Technological Environmentality: Conceptualizing Technology as a Mediating Milieu. *Philosophy & Technology volume*, 32, 321-338. doi:<https://doi.org/10.1007/s13347-018-0309-3>
- Bachmann, R., & Felder, R. (2018). Job stability in Europe over the cycle. *International Labour Review*, 157(3), 481-516. doi:<https://doi.org/10.1111/ilr.12117>
- Bell, R., Espín, M., & Espín, E. (2015). Tendencias de la Gestión de talento humano en el sector público. *Revista Científica ECOCIENCIA* . <http://ecociencia.ecotec.edu.ec/upload/php/files/numero1/1.pdf>

- Boselie, P., & Thunnissen, M. (2017). Talent Management in the Public Sector: Managing Tensions and Dualities. *The Oxford Handbook of Talent Management*, 1-24. <https://www.oxfordhandbooks.com/view/10.1093/oxfordhb/9780198758273.001.0001/oxfordhb-9780198758273-e-9>
- Buckingham, M, & Goodall, A. (2019). The feedback fallacy. *Developing Employees*, 1-20. <https://talk.dallasmakerspace.org/uploads/short-url/kE08AQsO8ebkGdWOBdqPa2Kv6XM.pdf>
- Cardoza, M., Hidalgo, L., Peña, J., & Torres, C. (2019). Satisfacción con la vida y satisfacción laboral. *UCV-HACER. Revista de Investigación y Cultura*, 8(1), 1-16. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=521758809021>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)/Organización Internacional del Trabajo. (2019). Evolución y perspectivas de la participación laboral femenina en América Latina. *Coyuntura Laboral en América Latina y el Caribe*(21), 1-54. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-santiago/documents/publication/wcms_725432.pdf
- Cruz, J. E. (2018). La calidad de vida laboral y el estudio del recurso humano: una reflexión sobre su relación con las variables organizacionales. *pensamiento & gestión*(45), 58-81. <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/10617/214421443127>
- Cuartas, G., Moreno, R., & Montoya, C. (2019). La calidad de vida laboral como nuevo paradigma de las organizaciones en las cadenas globales de valor en Latinoamérica. En C. Montoya (Ed.), *Calidad de vida laboral y trabajo digno o decente: Nuevos paradigmas en las organizaciones* (págs. 121-150).
- Cunya, E. (2016). *Plan de fortalecimiento de capacidades para mejorar el desempeño de los jefes de las áreas administrativas en la séptima brigada de infantería del ejército del Perú en Lambayeque*. Chiclayo.

http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/3640/cunya_me.pdf?sequence=1&isAllowed=y

da Silva, C., & de Borba, R. (2017). Qualidade de vida no local de trabalho: o estresse e seus fatores de negatividade. *Caderno Profissional de Administração UNIMEP*, 9(1), 76-89. <http://www.cadtecempa.com.br/ojs/index.php/httpwwwcadtecmpacombrojsindexphp/article/view/206>

Daltro, M., Lima, R., Fagundes, H., & Moreira, M. (2017). O estresse ocupacional e a qualidade de vida no trabalho: um estudo sobre a percepção dos funcionários de TI no setor bancário. *Entrepreneurship*, 1(1), 71-82. doi:<https://doi.org/10.6008/SPC2595-4318.2017.001.0007>

Dhamija, P., Gupta, S., & Bag, S. (2019). "Measuring of job satisfaction: the use of quality of work life factors. *Benchmarking: An International Journal*, 26(3), 871-892. doi:<https://doi.org/10.1108/BIJ-06-2018-0155>

Diez Canseco, D., & Nava, S. (2018). *La gestion del talento humano y el desempeño laboral en el centro de atención de primaria II - Essalud, Lambayeque 2018*. Lambayeque - Peru: Universidad Cesar Vallejo. http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/31814/diez_cd.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Dimotakis, N., Mitchell, D., & Maurer, T. (2017). Positive and negative feedback from the assessment center regarding developmental self-efficacy, seeking feedback, and advocacy. *Journal of Applied Psychology*, 102(11), 1514-1527. doi:<https://doi.org/10.1037/apl0000228>

El Peruano. (2018). Normas legales. (A. Torres, Ed.) *Ley del Servicio Civil, sus reglamentos y precedentes administrativos de observancia obligatoria*. [https://lpderecho.pe/pdf-ley-servicio-civil-reglamentos-precedentes-administrativos-observancia-obligatoria/#:~:text=La%20Ley%20N%C2%BA%2030057%20%E2%80%93%20Ley%20del%20Servicio%20Civil%20\(LSC\),sus%20potestades%20y%20de%20la](https://lpderecho.pe/pdf-ley-servicio-civil-reglamentos-precedentes-administrativos-observancia-obligatoria/#:~:text=La%20Ley%20N%C2%BA%2030057%20%E2%80%93%20Ley%20del%20Servicio%20Civil%20(LSC),sus%20potestades%20y%20de%20la)

- Farné, S. (2018). Remuneraciones. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-lima/documents/publication/wcms_654078.pdf
- Giha, Y. (2015). Gestión estratégica del talento humano. https://www.funcionpublica.gov.co/eva/admon/files/empresas/ZW1wcmVzYV83Ng==/imgproductos/gestion_estragetica_talento_humano_sectorpublico.pdf
- Granados, I. (2011). Calidad laboral: Historia, dimensiones y beneficios. *Resvista IIPSI*, 14(2), 271- 276. <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/ripsi/v14n2/a14.pdf>
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: towards a new analytic framework. *Human resource management Journal*, 27(1), 22-38. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/1748-8583.12139>
- Guzmán, M., Hernández, I., Hernández, P., Dosamantes, L., Cervantes, M., García, A., & Cortez, H. (2020). Influencia de la calidad de vida laboral sobre el desempeño de trabajadores de hospitales públicos de México: una visión desde la gestión directiva. *Salud Pública*, 62(1), 87-95. doi:<https://doi.org/10.21149/10247>
- Guzmán, M., Hernández, I., Hernández, P., Dosamantes, L., Cervantes, M., García, A., & Cortez, H. (2020). Influencia de la calidad de vida laboral sobre el desempeño de trabajadores de hospitales públicos de México: una visión desde la gestión directiva. *Salud Pública*, 62(1), 87-95. doi:<https://doi.org/10.21149/10247>
- Hale, A., Ricotta, D., Freed, J., Smith, C., & Huang, G. (2018). Adapting Maslow's Hierarchy of Needs as a Framework for Resident Wellness. *Teaching and Learning in Medicine*, 31(1), 109-118. doi:<https://doi.org/10.1080/10401334.2018.1456928>
- Hernández, B. (2012). La selección de personal, algunas consideraciones frente a sus prácticas. <http://www.scielo.org.co/pdf/seec/v15n31/v15n31a8.pdf>

- Hernández, H., Barrios, I., & Martínez, D. (2018). Gestión de la calidad: Elemento clave para el desarrollo de las organizaciones. *Uni Libre*. <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/criteriolibre/article/view/2130/1621>
- Jara, A. M., Asmat, N. S., & Alberca, N. E. (2018). Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(83), 1-24. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/290/29058775014/29058775014.pdf>
- Jaramillo, O., Martínez, L., & Gamarra, O. (2020). *Calidad de vida laboral en el Caribe colombiano: análisis de factores determinantes*. Universidad del Norte.
- Kamal, M., & Lukman, Z. (2017). The Influence of Talent Management Practices on Job Satisfaction. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(7), 859-864. https://hrmars.com/papers_submitted/3159/The_Influence_of_Talent_Management_Practices_on_Job_Satisfaction.pdf
- Kanfer, R., Frese, M., & Johnson, R. (2017). Motivation Related to Work: A Century of Progress. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 338-355. doi: <https://doi.org/10.1037/apl0000133>
- Kowalski, T., & Loretto, W. (2017). Well-being and HRM in the changing workplace. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(16). <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09585192.2017.1345205>
- Lee, B., Eo, Y., & Mi-Aie, L. (2018). 임상간호사의 직무만족 측정도구 개발. *Journal of Korean Academy Nursing*, 48(1), 12-25. doi:[https://doi.org/10.4040 / jkan.2018.48.1.12](https://doi.org/10.4040/jkan.2018.48.1.12)
- Leitao, J., Pereira, D., & Gongalves, Á. (19 de Octubre de 2019). Quality of Work Life and Organizational Performance: Workers' Feelings of Contributing, or Not, to the Organization's Productivity. *International Journal of Environmental Research and Public Health*(16). doi:<https://doi.org/10.3390/ijerph16203803>

- Liu, P., Wang, X., Li, A., & Zhou, L. (2019). Predecir el equilibrio entre el trabajo y la familia: una nueva perspectiva sobre el ajuste persona-entorno. *Frontiers in Psychology*, 10, 1-13. doi:<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01804>
- López-Roldán, P., & Fachelli, S. (2016). Capítulo II.3 La encuesta. En *Metodología de la investigación social cuantitativa* (págs. 5-35). Barcelona: UAB. https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2016/163567/metinvsocua_a2016_cap2-3.pdf
- Losada, C. (2016). Gestión de Talento Humano - Reclutamiento y Selección de Personal. <https://issuu.com/carlosernestofigueralosada/docs/revista>
- Macini, N., Bansi, A., Fernandes, M., & Ferreira, A. (2017). Qualidade de vida no setor bancário brasileiro: comparando discursos. *XIX ENGEMA*, 1-17. <http://engemausp.submissao.com.br/19/anais/arquivos/117.pdf>
- Malinowska, D., Tokarz, A., & Wardzichowska, A. (2018). Job autonomy in relation to work engagement and workaholism: Mediation of autonomous and controlled work motivation. *Occupational Medicine Environmental Health*, 31(4), 445-458. doi:<https://doi.org/10.13075/ijomeh.1896.01197>
- Manyika, J. (2017). Technology, jobs, and the future of work. *McKinsey & Company*, 1-13. http://fs2.american.edu/dfagel/www/Class%20Readings/Marx/Technology,%20jobs,%20and%20the%20future%20of%20work%20_%20McKinsey%20&%20Company.pdf
- Martínez, O. L., & Vargas, T. (2019). Procedimiento para la gestión del proceso de reclutamiento y selección del personal en función del desarrollo local. *Cooperativismo y Desarrollo*, 7(2). http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2310-340X2019000200225&script=sci_arttext&tlng=en
- Martono, S., Khoiruddin, M., & Ariani, N. (2018). Remuneration reward managements system as a driven factor of employee performance. *International journal of business and society*, 19, 535-545. <http://www.ijbs.unimas.my/images/repository/pdf/Vol19-S4-paper3.pdf>

- Matabanchoy, S., Álvarez, K., & Riobamba, O. (2018). Efectos de la evaluación de desempeño en la calidad de vida laboral del trabajador: Revisión del tema entre 2008-2018. *Artículo de Revisión*.
<http://www.scielo.org.co/pdf/reus/v21n2/2389-7066-reus-21-02-176.pdf>
- McNulty, J. K. (2016). Highlighting the contextual nature of interpersonal relationships. *Advances in Experimental Social Psychology*, 54, 247-315.
 doi:<https://doi.org/10.1016/bs.aesp.2016.02.003>
- Moustaghfir, K., El Fari, S., & Benouarrek, M. (2020). Human resource management practices, entrepreneurial orientation and firm performance: what is the link? *Measuring Business Excellence*, 24(2), 267-283.
 doi:<https://doi.org/10.1108/MBE-12-2019-0119>
- Mura, L., Gontkovicova, B., & Dulova, E. (2019). Position of employee benefits in remuneration structure. *Trasformations in business & economics*, 2(47), 156-173.
https://www.researchgate.net/profile/Barbora_Gontkovicova/publication/333972612_Position_of_Employee_Benefits_in_Remuneration_Structure/links/5d108808299bf1547c795b64/Position-of-Employee-Benefits-in-Remuneration-Structure.pdf
- Neagoe, A., Neag, D., & Luceș, D. (2019). Reasons to care: Personal motivation as a key factor in the practice of the professional foster carer in Romania. *PloS one*, 14(9). doi:<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0222716>
- Niño, N. S. (2016). Gestión del Talento Humano Enfoques y Modelos. *Researchgate*.
https://www.researchgate.net/profile/Nau_Silverio_Gutierrez2/publication/321603716_Gestion_del_Talento_Humano_Enfoques_y_Modelos/links/5a289d43a6fdcc8e8671bcb4/Gestion-del-Talento-Humano-Enfoques-y-Modelos.pdf
- Njoya, D. (2017). The Effects of Rewards and Recognition on Employee Performance in Public Educational Institutions: A Case of Kenyatta

University, Kenya. *Global Journals Inc.*, 1-17.
<https://journalofbusiness.org/index.php/GJMBR/article/view/2183/2085>

Ñaupas, H., Valdivia, M., Palacios, J., & Romero, H. (2018). *Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis*. Bogotá: Ediciones de la U.

Palella, S., & Martins, F. (2012). *Metodología de la investigación: diseño y ejecución*. Bogotá: Ediciones de la U.

Palomares, F., & Cueva, L. (2019). La calidad del trabajo como obligación empresarial. En C. Montoya (Ed.), *Calidad de vida laboral y trabajo digno o decente: nuevos paradigmas en las organizaciones* (págs. 219-247). Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia.

Patlán, J. (2017). *Calidad de vida en el trabajo*. Ciudad de México: El manual moderno S.A.

Pribadi, T., Effendi, I., & Suryani, W. (2020). The effect of spirit at work and compensation toward employee performance in Pt. Arista auto lestari medan. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal*, 3(1), 247-254.
<https://pdfs.semanticscholar.org/b23f/31359d243ba1a9a897037f29c4b6336800bf.pdf>

Ramirez, R., Espindola, C., Ruiz, G., & Hugueth, A. (Diciembre de 2019). Gestion del talento humano: Analisis desde el enfoque estrategico. *Revista Informacion Tecnologica*, 30(6), 167-176.
<https://scielo.conicyt.cl/pdf/infotec/v30n6/0718-0764-infotec-30-06-00167.pdf>

Rojas, R., & Vilchez, S. (2018). *Gestion del talento humano y su relacion con el desempeño laboral del personal del puesto de salud Sagrado Corazon De Jesus, Lima Enero 2018*. Lima - Peru: Universidad Norbert Wiener.
<http://190.187.227.76/bitstream/handle/123456789/1711/MAESTRO%20-%20Vilchez%20Paz%2c%20Stefany%20Bernita.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Sanabria, P. P. (2015). *Gestión estratégica del talento humano en el sector público: estado del arte, diagnóstico y recomendaciones para el caso colombiano*. Bogotá: Kimpres S. A. S.
https://bibliotecaap.files.wordpress.com/2017/11/gestion_estrategica_talento_humano.pdf
- Sánchez, H., & Reyes, C. (2015). *Metodología y Diseños en la Investigación Científica* (Quinta ed.). Lima: Editorial Visión Universitaria.
- Sarmiento, J. (2017). *Relacion entre la gestion del talento humano y desempeño laboral del personal del area central de la Universidad Central*. Quito - Ecuador: Escuela Politecnica Nacional.
<https://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/17091/1/CD-7664.pdf>
- Setia, P., & Sani, A. (2017). The effect of compensation on satisfaction and employee performance. *Management and economics journal*, 1(1), 69-77.
<https://ssrn.com/abstract=3141006>
- Shui, Y., Xu, D., Liu, Y., & Liu, S. (2020). Equilibrio trabajo-familia y el bienestar subjetivo de las mujeres rurales en Sichuan, China. *Salud de la mujer de BMC*, 20(1). doi: <https://doi.org/10.1186/s12905-019-0871-6>
- Supo, J. (2018). *Seminario de Investigación Para la Producción Científica*. Arequipa: Seminario Online llevado a cabo en Arequipa.
- Tiecher, B., & Diehl, L. (2017). Qualidade de vida no trabalho na percepção de bancários. *Pensamento & Realidade*, 32(1), 41-60.
<https://revistas.pucsp.br/index.php/pensamentorealidade/article/view/31338/0>
- Vadivelu, S. (2020). Redesigning new staff orientation for oncology nurses at an ambulatory regional cancer centre. *Indian Journal of Continuing Nursing Education*, 16-19. https://www.ijcne.org/temp/IndianJContNsgEdn21117-6128704_170127.pdf
- Vallejo, L. (2016). *Gestión de Talento Humano*. Ecuador: ESPOCH.
<http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion->

publicaciones/public/docs/books/2019-09-17-222134-
gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano-comprimido.pdf

Veintimilla, J. E., & Velasquez, P. A. (2017). Modelos de reclutamiento y selección de personal para el área comercial de instituciones financieras. *Boletín virtual*, 6(3), 172-193.
<https://revista.redipe.org/index.php/1/article/view/217/214>

Velez, S., & Mestanza, W. (2016). *Programa de Desarrollo del talento humano para mejorar el desempeño laboral de los docentes de la Institucion Educativa Manuel Antonio Mesones Muro - Ferreñafe Lambayeque*. Chiclayo - Lamabyeque: Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.
<http://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/UNPRG/6302/BC-487%20VELEZ%20GUIMAREY-MESTANZA%20BECERRA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Wachholz, A., de Lima, G., da Silva, A., Andolhe, R., Devos, E., & Bastos, S. (2019). Moral distress and work satisfaction: what is their relation in nursing work? *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, 53, 1-9.
doi:<https://doi.org/10.1590/s1980-220x2018024303510>

Warr, P., & Inceoglu, I. (2017). Work orientations, well-being and job content of self-employed and employed professionals. *Work, Employment and Society*, 32(2), 292-311. doi:<https://doi.org/10.1177/0950017017717684>

Westreicher, G. (2019).
<https://economipedia.com/definiciones/compensacion.html>

Zula, J., Carrión, L., & Espín, M. (2015). Gestión del talento humano orientado al alto desempeño de los servidores públicos.
<http://www.eumed.net/rev/cccss/2015/03/talento-humano.html>

ANEXOS

Anexo 01: Matriz de consistencia

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables			Metodología
			Variable	Dimensiones	Indicadores	
<p><u>Problema general</u></p> <p>¿De qué manera la gestión del talento humano se relaciona con la calidad de vida en el trabajo del colaborador civil de las Fuerzas Armadas del Perú, 2021?</p> <p><u>Problemas específicos</u></p> <p>¿De qué manera la gestión del talento humano se relaciona con los factores individuales de la calidad de vida en el trabajo del</p>	<p><u>Objetivo general</u></p> <p>Determinar la relación entre la gestión del talento humano y la calidad de vida en el trabajo del colaborador civil de las Fuerzas Armadas del Perú, 2021.</p> <p><u>Objetivos específicos</u></p> <p>Determinar la relación entre la gestión del talento humano y los factores individuales de la calidad de vida en el trabajo del colaborador civil de las FAP, 2021.</p>	<p><u>Hipótesis general</u></p> <p>La gestión de talento humano se relaciona de manera directa y significativa con la calidad de vida en el trabajo del colaborador civil de las Fuerzas Armadas del Perú, 2021.</p> <p><u>Hipótesis derivadas</u></p> <p>La gestión de talento humano se relaciona de forma directa y significativa con los factores individuales de la calidad de vida en el trabajo del colaborador civil de las FAP, 2021.</p>	<p>Variable independiente: Gestión del Talento Humano</p>	<p>Integración</p> <p>Desarrollo</p> <p>Evaluación</p> <p>Compensación</p>	<p>Reclutamiento</p> <p>Selección</p> <p>Orientación</p> <p>Formación</p> <p>Crecimiento profesional</p> <p>Evaluación del desempeño</p> <p>Remuneración</p> <p>Incentivos</p> <p>Factores externos</p> <p>Equilibrio trabajo – familia</p> <p>Desarrollo laboral y profesional</p> <p>Motivación en el trabajo</p>	<p><u>Tipo de investigación</u></p> <p>Enfoque: Cuantitativo</p> <p>Naturaleza: Descriptivo-Correlacional</p> <p>Diseño: No experimental</p> <p>Nivel: Aplicada</p> <p><u>Técnica de recolección de datos</u></p> <p>Encuesta</p> <p><u>Herramienta e instrumentos:</u></p> <p>Cuestionario.</p>
			<p>Variable dependiente: Calidad de vida en el trabajo</p>	<p>Factores individuales</p>		

Anexo 02: Matriz de operacionalización de variables

Tabla 1.

Operacionalización de la variable independiente

Variable independiente	Dimensiones	Indicadores	Técnica / Instrumento
Gestión del Talento Humano	Integración	Reclutamiento	Encuesta / Cuestionario
		Selección	
		Orientación	
	Desarrollo	Formación	
		Crecimiento profesional	
		Valoración del desempeño	
	Evaluación	Remuneración	
		Compensación	
	Factores externos		

Tabla 2.*Operacionalización de la variable dependiente*

VARIABLES DE ESTUDIO	DIMENSIÓN	INDICADORES	Técnica / Instrumento
Calidad de vida laboral	Factores individuales	Equilibrio trabajo – familia	Encuesta / Cuestionario
		Desarrollo laboral y profesional	
		Motivación en el trabajo	
	Factores del ambiente de trabajo	Condiciones y medioambiente de trabajo	
		Seguridad y salud en el trabajo	
		Contenido de trabajo	
	Factores del trabajo y de la organización	Estabilidad laboral	
		Relaciones interpersonales	
		Retroalimentación	
	Factores del entorno socio - laboral	Apoyo organizacional	
		Reconocimiento	

Anexo 03: Instrumentos de recolección de datos

Escala de Gestión de Talento humano

Estimado: Me encuentro realizando un estudio de investigación sobre la Gestión del Talento Humano y la Calidad de vida en el trabajo, por lo cual se pide su colaboración respondiendo a cada pregunta del presente cuestionario, con plena sinceridad. Se hace hincapié en que la información brindada es confidencial y anónima.

INSTRUCCIONES: Marcar con un aspa (x) el número con el cual usted identifique mejor su respuesta.

OPCIONES DE RESPUESTA:

- 1 = Nunca
- 2 = Casi nunca
- 3 = A veces
- 4 = Casi siempre
- 5 = Siempre

ASPECTOS GENERALES:

Edad: _____

Género: () Femenino () Masculino

Estado civil:

() Soltero/a () Casado/a () Divorciado/a () Viudo/a () Conviviente

Tiempo de servicio: _____

Indicador	N° ítem	Ítems	1	2	3	4	5
INTEGRACIÓN							
Reclutamiento	1.	¿Considera que las bases de las convocatorias de personal en la FAP cumplen con las exigencias de acuerdo a ley?					
	2.	Cuando existe un puesto libre, ¿primero se efectúan convocatorias internas para ocupar el cargo?					

	3.	¿La difusión de requerimiento de personal cumple con lo dispuesto por la ley?					
Selección	4.	¿Todo personal pasa por diferentes evaluaciones antes de ser contratado?					
	5.	¿Existe selección de personal por cargos de confianza?					
	6.	¿El cargo que ocupa corresponde al perfil requerido?					
Orientación	7.	¿Todo personal nuevo es capacitado sobre las funciones que realizará en el puesto?					
	8.	¿En la FAP se brinda la información necesaria de acuerdo al MOF, para cumplir con sus labores?					
	9.	¿Las funciones de los puestos están claramente definidos de modo que sus labores no interfieren con el trabajo de otro personal?					
DESARROLLO							
Formación	10.	¿Las capacitaciones que recibió han sido útiles para el desarrollo de sus funciones?					
	11.	¿Las capacitaciones son permanentes y de información actualizada al quehacer laboral?					
Crecimiento profesional	12.	¿Existen oportunidades de ascenso o línea de carrera dentro de la institución?					
	13.	¿La institución asigna presupuesto para el desarrollo profesional del personal?					
EVALUACIÓN							
Valoración del desempeño	14.	¿Existen mecanismos de evaluación/supervisión definidos?					
	15.	¿La institución considera en la evaluación del desempeño tu iniciativa y creatividad en las labores realizadas?					
	16.	¿Se le informa acerca de su desempeño en el cargo que ocupa periódicamente?					
COMPENSACIÓN							

Remuneración	17.	¿El salario que recibe está de acuerdo a su capacidad y productividad laboral?					
	18.	¿La FAP cumple con el pago oportuno de su remuneración?					
Incentivos	19.	¿En la FAP se reconoce oportunamente el trabajo que desempeña?					
	20.	¿La FAP cuenta con un plan o programa de compensaciones de acuerdo al desempeño laboral?					
Factores externos	21.	¿En la FAP se cuenta con protocolo de seguridad y salud en el trabajo?					
	22.	¿Las condiciones ambientales (iluminación, ventilación) e infraestructura de la FAP son adecuadas para el desarrollo de sus actividades?					

Cuestionario para la variable Calidad de vida en el trabajo

Estimado: Me encuentro realizando un estudio de investigación sobre la Gestión del Talento Humano y la Calidad de vida en el trabajo, por lo cual se pide su colaboración respondiendo a cada pregunta del presente cuestionario, con plena sinceridad. Se hace hincapié en que la información brindada es confidencial y anónima.

INSTRUCCIONES: Marcar con un aspa (x) el número con el cual usted identifique mejor su respuesta.

OPCIONES DE RESPUESTA:

- 1 = Nunca
- 2 = Casi nunca
- 3 = A veces
- 4 = Casi siempre
- 5 = Siempre

ASPECTOS GENERALES:

Edad: _____

Género: () Femenino () Masculino

Estado civil:

() Soltero/a () Casado/a () Divorciado/a () Viudo/a () Conviviente

Tiempo de servicio: _____

Indicador	N° ítem	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
DIMENSIÓN 1: FACTORES INDIVIDUALES							
Equilibrio trabajo - familia	1	La carga laboral repercute en mi relaciones familiares y amicales.					
	2	Los problemas familiares afectan mi desempeño laboral.					
Desarrollo laboral y profesional	3	La entidad me ofrece oportunidades de línea de carrera.					

	4	Recibo constante capacitación, entrenamiento y supervisión.						
Motivación en el trabajo	5	Me encuentro motivado para esforzarme en mi trabajo.						
	6	Estoy satisfecho con mi trabajo.						
DIMENSIÓN 2: FACTORES DEL AMBIENTE DE TRABAJO								
Condiciones y medioambiente de trabajo	7	El área de la FAP donde laboro cuenta con iluminación adecuada para desarrollar mis labores.						
	8	El área de la FAP donde laboro cuenta con la ventilación suficiente y adecuado nivel de temperatura en el ambiente, brindando protección a ruidos molestos.						
Seguridad y Salud en el trabajo	9	La FAP donde laboro se preocupa por mantener adecuadas condiciones de aseo y limpieza en todas sus instalaciones.						
	10	En el área de la FAP donde laboro existen normas adecuadas para disminuir condiciones inseguras de trabajo.						
DIMENSIÓN 3: FACTORES DEL TRABAJO Y DE LA ORGANIZACIÓN								
Contenido de trabajo	11	Las horas laborales son suficientes para cumplir con toda la carga laboral de mi puesto.						
	12	Cuento con autonomía para la realización de mis actividades laborales asignadas.						
Estabilidad laboral	13	Por mi desempeño laboral me siento seguro en mi puesto de trabajo.						
	14	Pienso que puedo quedarme en la FAP todo el tiempo que yo desee gracias a mis relaciones interpersonales.						
DIMENSIÓN 4: FACTORES DEL ENTORNO SOCIO - LABORAL								
Relaciones interpersonales	15	Tengo buenas relaciones interpersonales con mis compañeros.						
	16	Tengo buenas relaciones interpersonales con mis superiores.						

Retroalimentación	17	Tengo bien en claro lo que tengo que hacer, en cuánto tiempo, por qué y para qué lo tengo que hacer.					
	18	Recibo periódicamente información sobre mi desempeño.					
Apoyo organizacional	19	Recibo todo el apoyo necesario de mi supervisor ante cualquier problema de trabajo e incluso personal.					
	20	No existen preferencias ni discriminación al personal.					
Reconocimiento	21	Considero que se me paga de forma justa en comparación con otras instituciones.					
	22	Creo que por mis conocimientos sobre el trabajo que realizo y mi rendimiento laboral, mi jefe y la institución me consideran personal necesario e importante.					

Gracias por su colaboración.

Anexo 04: Validación de instrumentos de recolección de datos



Solicitud de validación de juicio de experto Instrumento de recopilación de datos

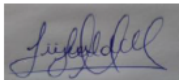
Señor (a)

Yo, **JÜRGEN MARTÍN ALCALDE CANDELA**

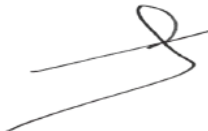
Alumno de la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos, Sección de Posgrado.

Ante usted, con el debido respeto me presento y expongo, que estoy presentando un Plan de tesis titulado: "GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LA CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO DEL COLABORADOR CIVIL DE LA FUERZA AÉREA DEL PERÚ, 2021", y requiero validar mi instrumento de recopilación de datos mediante el juicio de expertos, por lo cual le solicito tenga a bien realizar la validación correspondiente, para proseguir con la recolección de datos para mi investigación.

Alumno autor del proyecto:

Apellidos y Nombres	Firma
JÜRGEN MARTÍN ALCALDE CANDELA	

Asesor(a) del proyecto de tesis:

Apellidos y Nombres	Firma
Mg. HUGO VILLAR LAVALLE	

Por lo expuesto, le agradeceré se sirva atender la presente solicitud.

Documentación adjunta:

1. Matriz de consistencia
2. Rúbrica para la validación de expertos
3. Formato de validación de juicio de expertos

Santa Anita, marzo de 2021.

Coordinación de Asignatura de IEA



FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTOS


TABLA 1
Variable 1 Gestión de Talento humano

Nombre del Instrumento motivo de evaluación:	Escala de Gestión de Talento humano					
Autor del Instrumento	JÜRGEN MARTÍN ALCALDE CANDELA					
Variable 1:	Gestión de Talento humano					
Población:	235 colaboradores de la Fuerza Aérea del Perú					
Dimensión / Indicador	Ítems	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones y/o recomendaciones
D1 INTEGRACIÓN						
Reclutamiento	¿Considera que las bases de las convocatorias de personal en la FAP cumplen con las exigencias de acuerdo a ley?	4	4	4	4	
	Cuando existe un puesto libre, ¿primero se efectúan convocatorias internas para ocupar el cargo?		4	4	4	
	¿La difusión de requerimiento de personal cumple con lo dispuesto por la ley?		4	4	4	
Selección	¿Todo personal pasa por diferentes evaluaciones antes de ser contratado?	4	4	4	4	
	¿Existe selección de personal por cargos de confianza?		4	4	4	
	¿El cargo que ocupa corresponde al perfil requerido?		4	4	4	
Orientación	¿Todo personal nuevo es capacitado sobre las funciones que realizará en el puesto?	4	4	4	4	
	¿En la FAP se brinda la información necesaria de acuerdo al MOF, para cumplir con sus labores?	4	4	4	4	
	¿Las funciones de los puestos están claramente definidos de modo que sus labores no interfieren con el trabajo de otro personal?	4	4	4	4	
D2 DESARROLLO						
Formación	¿Las capacitaciones que recibió han sido útiles para el desarrollo de sus funciones?	4	4	4	4	
	¿Las capacitaciones son permanentes y de información actualizada al quehacer laboral?		4	4	4	
Crecimiento profesional	¿Existen oportunidades de ascenso o línea de carrera dentro de la institución?	4	4	4		

Coordinación de Asignatura de IEA



	¿La institución asigna presupuesto para el desarrollo profesional del personal?		4	4	4	
D3 EVALUACIÓN						
Valoración del desempeño	¿Existen mecanismos de evaluación/ supervisión definidos?	4	4	4	4	
	¿La institución considera en la evaluación del desempeño tu iniciativa y creatividad en las labores realizadas?		4	4	4	
	¿Se le informa acerca de su desempeño en el cargo que ocupa periódicamente?		4	4	4	
D4 COMPENSACIÓN						
Remuneración	¿El salario que recibe está de acuerdo a su capacidad y productividad laboral?	4	4	4	4	
	¿La FAP cumple con el pago oportuno de su remuneración?		4	4	4	
Incentivos	¿En la FAP se reconoce oportunamente el trabajo que desempeña?	4	4	4	4	
	¿La FAP cuenta con un plan o programa de compensaciones de acuerdo al desempeño laboral?		4	4	4	
Factores externos	¿En la FAP se cuenta con protocolo de seguridad y salud en el trabajo?	4	4	4	4	
	¿Las condiciones ambientales (iluminación, ventilación) e infraestructura de la FAP son adecuadas para el desarrollo de sus actividades?		4	4	4	

Firma de validador experto	
-----------------------------------	--


FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTOS
TABLA 2
VARIABLE 2 Calidad de vida en el trabajo

Nombre del Instrumento motivo de evaluación:	Cuestionario de Calidad de vida en el trabajo						
Autor del Instrumento	JÜRGEN MARTÍN ALCALDE CANDELA						
Variable 2:	Calidad de vida en el trabajo						
Población:	235 colaboradores de la Fuerza Aérea del Perú						
Dimensión / Indicador	Ítems	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones y/o recomendaciones	
D1 FACTORES INDIVIDUALES							
Equilibrio trabajo - familia	La carga laboral repercute en mis relaciones familiares y amicales.	4	4	4	4		
	Los problemas familiares afectan mi desempeño laboral.		4	4	4		
Desarrollo laboral y profesional	La entidad me ofrece oportunidades de línea de carrera.		4	4	4		
	Recibo constante capacitación, entrenamiento y supervisión.		4	4	4		
Motivación en el trabajo	Me encuentro motivado para esforzarme en mi trabajo.		4	4	4		
	Estoy satisfecho con mi trabajo.		4	4	4		
D2 MEDIOAMBIENTE TECNOLÓGICO							
Condiciones y medioambiente de trabajo	El área de la FAP donde laboro cuenta con iluminación adecuada para desarrollar mis labores.	4	4	4	4		
	El área de la FAP donde laboro cuenta con la ventilación suficiente y adecuado nivel de temperatura en el ambiente, brindando protección a ruidos molestos.		4	4	4		
Seguridad y Salud en el trabajo	En el área de la FAP donde laboro se preocupa por mantener adecuadas condiciones de aseo y limpieza en todas sus instalaciones.		4	4	4		
	El área de la FAP donde laboro existen normas adecuadas para disminuir condiciones inseguras de trabajo.		4	4	4		
D3 FACTORES DEL TRABAJO Y DE LA ORGANIZACIÓN							
Contenido de trabajo	Las horas laborales son suficientes para cumplir con toda la carga laboral de mi puesto.		4	4	4	4	
	Cuento con autonomía para la realización de mis actividades laborales asignadas.	4		4	4		

Coordinación de Asignatura de IEA



Estabilidad laboral	Por mi desempeño laboral me siento seguro en mi puesto de trabajo.	4	4	4	4	
	Pienso que puedo quedarme en la FAP todo el tiempo que yo desee gracias a mis relaciones interpersonales.		4	4	4	
D4 FACTORES DEL ENTORNO SOCIO – LABORAL						
Relaciones interpersonales	Tengo buenas relaciones interpersonales con mis compañeros.	4	4	4	4	
	Tengo buenas relaciones interpersonales con mis superiores.		4	4	4	
Retroalimentación	Tengo bien en claro lo que tengo que hacer, en cuánto tiempo, por qué y para qué lo tengo que hacer.	4	4	4	4	
	Recibo periódicamente información sobre mi desempeño.		4	4	4	
Apoyo organizacional	Recibo todo el apoyo necesario de mi supervisor ante cualquier problema de trabajo e incluso personal.	4	4	4	4	
	No existen preferencias ni discriminación al personal.		4	4	4	
Reconocimiento	Considero que se me paga de forma justa en comparación con otras instituciones.	4	4	4	4	
	Creo que por mis conocimientos sobre el trabajo que realizo y mi rendimiento laboral, mi jefe y la institución me consideran personal necesario e importante.		4	4	4	

Firma de validador experto	
-----------------------------------	--



INFORMACIÓN DEL VALIDADOR EXPERTO

Validado por:

Tipo de validador:	Interno (<input type="checkbox"/>) Externo (<input type="checkbox"/>) [Docente USMP]
Apellidos y nombres:	KEVANS ESPINOZA MARTHA MARLENE
Sexo:	Hombre (<input type="checkbox"/>) Mujer (<input checked="" type="checkbox"/>)
Profesión:	Administración
Grado académico	Licenciado ¹ (<input type="checkbox"/>) Maestro (<input type="checkbox"/>) Doctor (<input checked="" type="checkbox"/>)
Años de experiencia laboral	De 5 a 10 (<input type="checkbox"/>) De 11 a 15 (<input type="checkbox"/>) De 16 a 20 (<input type="checkbox"/>) De 21 a más (<input checked="" type="checkbox"/>)
Solamente para validadores externos	
Organización donde labora:	
Cargo actual:	
Área de especialización	
N° telefónico de contacto	
Correo electrónico de contacto	Correo institucional:
Medio de preferencia para contactarlo	Nota: Información requerida exclusivamente para seguimiento académico del alumno. Por teléfono (<input type="checkbox"/>) Por correo electrónico (<input type="checkbox"/>)

Firma Validador Experto

¹ Los validadores internos, docentes de otras universidades de prestigio o investigadores, deben poseer el grado académico de Maestro o Doctor; para los profesionales especializados y los empresarios con experiencia en el tema de investigación del alumno, se podrá considerar a profesionales con la licenciatura correspondiente.

Coordinación de Asignatura de IEA

**Solicitud de validación de juicio de experto
Instrumento de recopilación de datos**


Señor (a)

Yo, **JÜRGEN MARTÍN ALCALDE CANDELA**

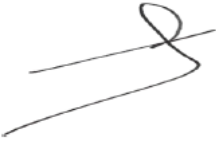
Alumno de la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos, Sección de Posgrado.

Ante usted, con el debido respeto me presento y expongo, que estoy presentando un Plan de tesis titulado: "GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LA CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO DEL COLABORADOR CIVIL DE LA FUERZA AÉREA DEL PERÚ, 2021", y requiero validar mi instrumento de recopilación de datos mediante el juicio de expertos, por lo cual le solicito tenga a bien realizar la validación correspondiente, para proseguir con la recolección de datos para mi investigación.

Alumno autor del proyecto:

Apellidos y Nombres	Firma
JÜRGEN MARTÍN ALCALDE CANDELA	

Asesor(a) del proyecto de tesis:

Apellidos y Nombres	Firma
Mg. HUGO VILLAR LAVALLE	

Por lo expuesto, le agradeceré se sirva atender la presente solicitud.

Documentación adjunta:

1. Matriz de consistencia
2. Rúbrica para la validación de expertos
3. Formato de validación de juicio de expertos

Santa Anita, marzo de 2021.

Coordinación de Asignatura de IEA

FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTOS

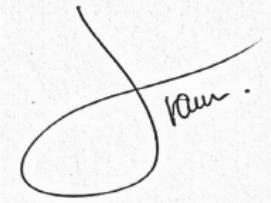
TABLA 1
 Variable 1 Gestión de Talento humano

Nombre del Instrumento motivo de evaluación:	Escala de Gestión de Talento humano					
Autor del Instrumento	JÜRGEN MARTÍN ALCALDE CANDELA					
Variable 1:	Gestión de Talento humano					
Población:	235 colaboradores de la Fuerza Aérea del Perú					
Dimensión / Indicador	Ítems	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones y/o recomendaciones
D1 INTEGRACIÓN						
Reclutamiento	¿Considera que las bases de las convocatorias de personal en la FAP cumplen con las exigencias de acuerdo a ley?	4	4	4	4	
	Cuando existe un puesto libre, ¿primero se efectúan convocatorias internas para ocupar el cargo?		4	4	4	
	¿La difusión de requerimiento de personal cumple con lo dispuesto por la ley?		4	4	4	
Selección	¿Todo personal pasa por diferentes evaluaciones antes de ser contratado?	4	4	4	4	
	¿Existe selección de personal por cargos de confianza?		4	3	4	
	¿El cargo que ocupa corresponde al perfil requerido?		4	4	4	
Orientación	¿Todo personal nuevo es capacitado sobre las funciones que realizará en el puesto?	4	4	4	4	
	¿En la FAP se brinda la información necesaria de acuerdo al MOF, para cumplir con sus labores?		4	4	4	
	¿Las funciones de los puestos están claramente definidos de modo que sus labores no interfieren con el trabajo de otro personal?		4	4	4	
D2 DESARROLLO						
Formación	¿Las capacitaciones que recibió han sido útiles para el desarrollo de sus funciones?	4	4	4	4	
	¿Las capacitaciones son permanentes y de información actualizada al quehacer laboral?		4	4	4	
Crecimiento profesional	¿Existen oportunidades de ascenso o línea de carrera dentro de la institución?	4	4	4		

Coordinación de Asignatura de IEA



	¿La institución asigna presupuesto para el desarrollo profesional del personal?		4	3	4	
D3 EVALUACION						
Valoración del desempeño	¿Existen mecanismos de evaluación/ supervisión definidos?	4	4	4		
	¿La institución considera en la evaluación del desempeño tu iniciativa y creatividad en las labores realizadas?	4	4	4		
	¿Se le informa acerca de su desempeño en el cargo que ocupa periódicamente?	4	4	4		
D4 COMPENSACION						
Remuneración	¿El salario que recibe está de acuerdo a su capacidad y productividad laboral?	4	4	4		
	¿La FAP cumple con el pago oportuno de su remuneración?	4	3	4		
Incentivos	¿En la FAP se reconoce oportunamente el trabajo que desempeña?	4	4	4		
	¿La FAP cuenta con un plan o programa de compensaciones de acuerdo al desempeño laboral?	4	4	4		
Factores externos	¿En la FAP se cuenta con protocolo de seguridad y salud en el trabajo?	4	4	4		
	¿Las condiciones ambientales (iluminación, ventilación) e infraestructura de la FAP son adecuadas para el desarrollo de sus actividades?	4	3	4		

Firma de validador experto	
-----------------------------------	--



FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTOS

TABLA 2
VARIABLE 2 Calidad de vida en el trabajo

Nombre del Instrumento motivo de evaluación:	Cuestionario de Calidad de vida en el trabajo					
Autor del Instrumento	JÜRGEN MARTÍN ALCALDE CANDELA					
Variable 2:	Calidad de vida en el trabajo					
Población:	235 colaboradores de la Fuerza Aérea del Perú					
Dimensión / Indicador	Ítems	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones y/o recomendaciones
D1 FACTORES INDIVIDUALES						
Equilibrio trabajo - familia	La carga laboral repercute en mis relaciones familiares y amicales.	4	4	4	4	
	Los problemas familiares afectan mi desempeño laboral.		4	3	4	
Desarrollo laboral y profesional	La entidad me ofrece oportunidades de línea de carrera.		4	4	4	
	Recibo constante capacitación, entrenamiento y supervisión.		4	4	4	
Motivación en el trabajo	Me encuentro motivado para esforzarme en mi trabajo.		4	4	4	
	Estoy satisfecho con mi trabajo.		4	3	4	
D2 MEDIOAMBIENTE TECNOLÓGICO						
Condiciones y medioambiente de trabajo	El área de la FAP donde laboro cuenta con iluminación adecuada para desarrollar mis labores.	4	4	4	4	
	El área de la FAP donde laboro cuenta con la ventilación suficiente y adecuado nivel de temperatura en el ambiente, brindando protección a ruidos molestos.		4	4	4	
Seguridad y Salud en el trabajo	En el área de la FAP donde laboro se preocupa por mantener adecuadas condiciones de aseo y limpieza en todas sus instalaciones.		4	4	4	
	El área de la FAP donde laboro existen normas adecuadas para disminuir condiciones inseguras de trabajo.		4	4	4	
D3 FACTORES DEL TRABAJO Y DE LA ORGANIZACIÓN						
Contenido de trabajo	Las horas laborales son suficientes para cumplir con toda la carga laboral de mi puesto.	4	4	4	4	
	Cuento con autonomía para la realización de mis actividades laborales asignadas.		4	4	4	

Coordinación de Asignatura de IEA



Estabilidad laboral	Por mi desempeño laboral me siento seguro en mi puesto de trabajo.	4	4	4	4	
	Pienso que puedo quedarme en la FAP todo el tiempo que yo desee gracias a mis relaciones interpersonales.		4	3	4	
D4 FACTORES DEL ENTORNO SOCIO – LABORAL						
Relaciones interpersonales	Tengo buenas relaciones interpersonales con mis compañeros.	4	4	4	4	
	Tengo buenas relaciones interpersonales con mis superiores.		4	4	4	
Retroalimentación	Tengo bien en claro lo que tengo que hacer, en cuánto tiempo, por qué y para qué lo tengo que hacer.	4	4	3	4	
	Recibo periódicamente información sobre mi desempeño.		4	4	4	
Apoyo organizacional	Recibo todo el apoyo necesario de mi supervisor ante cualquier problema de trabajo e incluso personal.		4	4	4	
	No existen preferencias ni discriminación al personal.		4	3	4	
Reconocimiento	Considero que se me paga de forma justa en comparación con otras instituciones.		4	3	4	
	Creo que por mis conocimientos sobre el trabajo que realizo y mi rendimiento laboral, mi jefe y la institución me consideran personal necesario e importante.		4	3	4	

Firma de validador experto

Coordinación de Asignatura de IEA



INFORMACIÓN DEL VALIDADOR EXPERTO

Validado por:

Tipo de validador:	Interno (<input checked="" type="checkbox"/>) Externo (<input type="checkbox"/>) [Docente USMP]
Apellidos y nombres:	Trancon Peña, Valeriano Enrique
Sexo:	Hombre (<input checked="" type="checkbox"/>) Mujer (<input type="checkbox"/>)
Profesión:	Administración
Grado académico	Licenciado ¹ (<input type="checkbox"/>) Maestro (<input type="checkbox"/>) Doctor (<input checked="" type="checkbox"/>)
Años de experiencia laboral	De 5 a 10 (<input type="checkbox"/>) De 11 a 15 (<input type="checkbox"/>) De 16 a 20 (<input type="checkbox"/>) De 21 a más (<input checked="" type="checkbox"/>)
Solamente para validadores externos	
Organización donde labora:	
Cargo actual:	
Área de especialización	
N° telefónico de contacto	
Correo electrónico de contacto	Correo institucional:
Medio de preferencia para contactarlo	Nota: Información requerida exclusivamente para seguimiento académico del alumno. Por teléfono (<input type="checkbox"/>) Por correo electrónico (<input type="checkbox"/>)

Firma Validador Experto

¹ Los validadores internos, docentes de otras universidades de prestigio o investigadores, deben poseer el grado académico de Maestro o Doctor; para los profesionales especializados y los empresarios con experiencia en el tema de investigación del alumno, se podrá considerar a profesionales con la licenciatura correspondiente.

Coordinación de Asignatura de IEA

Anexo 05: Confiabilidad de instrumentos de recolección de datos

Confiabilidad del instrumento 1: Gestión del Talento Humano

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,992	22

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Preg.1	126,38	2774,183	,892	,991
Preg.2	126,24	2773,640	,832	,991
Preg.3	124,79	2914,593	-,263	,993
Preg.4	125,91	2804,931	,599	,992
Preg.5	126,24	2769,701	,918	,991
Preg.6	126,35	2786,357	,870	,991
Preg.7	125,82	2805,907	,662	,992
Preg.8	126,12	2770,834	,840	,991
Preg.9	126,21	2759,865	,887	,991
Preg.10	125,74	2799,655	,686	,992
Preg.11	125,44	2821,769	,520	,992
Preg.12	126,09	2780,083	,819	,991
Preg.13	125,85	2782,190	,754	,992
Preg.14	126,24	2756,610	,896	,991
Preg.15	126,12	2764,895	,838	,991
Preg.16	125,41	2816,734	,534	,992
Preg.17	126,09	2738,325	,914	,991
Preg.18	126,21	2738,168	,951	,991
Preg.19	126,12	2748,289	,927	,991
Preg.20	126,35	2746,114	,916	,991
Preg.21	126,12	2748,531	,925	,991
Preg.22	126,26	2749,413	,918	,991

Confiabilidad del instrumento 2: Calidad de vida en el trabajo

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,961	22

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Ítem1	167,32	4173,135	,421	,961
Ítem2	167,50	4154,439	,528	,961
Ítem3	167,97	4102,696	,801	,961
Ítem4	168,00	4106,848	,832	,961
Ítem5	168,15	4098,553	,855	,961
Ítem6	168,15	4088,917	,881	,961
Ítem7	168,21	4112,896	,830	,961
Ítem8	167,94	4099,512	,838	,961
Ítem9	168,32	4101,862	,907	,961
Ítem10	167,97	4082,635	,879	,961
Ítem11	167,62	4151,637	,621	,961
Ítem12	167,50	4173,530	,475	,961
Ítem13	167,85	4142,735	,703	,961
Ítem14	167,74	4120,140	,750	,961
Ítem15	168,18	4100,574	,868	,961
Ítem16	168,15	4081,523	,929	,961
Ítem17	167,85	4131,341	,799	,961
Ítem18	167,82	4095,968	,857	,961
Ítem19	167,53	4136,378	,718	,961
Ítem20	167,65	4125,023	,687	,961
Ítem21	167,44	4156,739	,595	,961
Ítem22	167,47	4135,772	,638	,961

Anexo 06: Base de datos

Base de datos de la variable 1: Gestión del Talento Humano

	Preg.1	Preg.2	Preg.3	Preg.4	Preg.5	Preg.6	Preg.7	Preg.8	Preg.9	Preg.10	Preg.11	Preg.12	Preg.13	Preg.14	Preg.15	Preg.16	Preg.17	Preg.18	Preg.19	Preg.20	Preg.21	Preg.22
Sujeto1	3	4	4	4	4	5	3	4	5	4	3	3	3	3	3	4	1	5	2	1	3	3
Sujeto2	4	4	5	5	3	5	5	5	5	5	3	4	2	5	5	4	3	5	4	3	5	3
Sujeto3	5	1	5	5	2	1	2	3	4	3	2	3	1	5	2	2	3	5	3	2	3	3
Sujeto4	5	5	5	5	3	4	5	5	2	4	4	5	1	5	5	4	3	5	5	4	5	4
Sujeto5	3	1	3	5	2	5	4	2	5	2	1	2	1	1	1	1	2	5	1	1	5	4
Sujeto6	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5	4	3	3	4	5	4	3	5	4	2	4	4
Sujeto7	5	1	3	3	4	3	4	4	4	3	1	3	1	4	3	3	1	5	3	2	4	2
Sujeto8	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	3	5	4	3	3	4
Sujeto9	4	3	3	4	4	4	5	4	3	4	3	4	2	3	3	3	2	4	3	2	3	3
Sujeto10	4	1	5	5	1	4	5	3	4	5	2	2	2	3	4	2	2	5	4	2	2	4
Sujeto11	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	3	5	5	4	2	5	5	2	5	5
Sujeto12	3	4	3	5	3	3	5	4	3	5	4	3	2	3	3	4	4	5	3	2	3	3
Sujeto13	4	2	4	5	1	4	3	5	5	4	2	2	2	3	2	2	1	5	2	3	1	3
Sujeto14	4	4	4	5	3	3	3	4	4	3	2	5	2	5	5	4	2	5	2	3	5	3
Sujeto15	3	1	4	2	3	4	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	4	5	2	4	2
Sujeto16	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	3	4	4	4	4	5	4	4	5	5
Sujeto17	5	2	4	5	3	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	3	5	5	5	5	5
Sujeto18	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	5	4	4	3	5	3	4	5	5
Sujeto19	5	3	5	5	1	5	3	5	5	5	3	5	3	4	5	3	1	5	3	1	5	5
Sujeto20	5	3	5	5	3	5	4	5	5	5	5	3	3	5	5	4	4	5	5	3	5	3
Sujeto21	2	2	2	5	1	5	3	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	5	2	1	2	3
Sujeto22	2	3	3	2	2	3	3	3	3	4	3	2	2	2	3	2	1	5	2	1	3	4
Sujeto23	4	2	5	5	3	5	3	3	1	3	3	5	3	5	5	3	4	5	4	2	4	2
Sujeto24	3	4	3	3	1	5	3	3	3	3	2	2	2	2	2	1	1	5	1	1	1	2
Sujeto25	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	1	3	3	2	2	4	2	2	3	3
Sujeto26	5	3	5	5	2	5	5	3	3	4	1	1	1	3	3	1	3	5	2	3	3	3

Sujeto27	4	1	4	4	2	3	1	2	2	2	1	2	2	3	2	1	1	4	3	2	3	4
Sujeto28	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Sujeto29	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	4	3	3	4	4
Sujeto30	5	1	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	3	4	5	4	4	5	5	5	5	5
Sujeto31	5	1	5	1	1	5	5	5	5	5	5	3	1	5	5	5	1	5	5	1	5	5
Sujeto32	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Sujeto33	3	1	3	1	1	3	2	2	5	3	2	1	1	1	1	1	1	5	1	1	2	3
Sujeto34	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	3	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5
Sujeto35	2	1	3	1	1	3	3	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	5	3	1	3	2
Sujeto36	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	4	3	3	4	4
Sujeto37	4	3	3	4	4	2	2	3	3	3	3	5	3	5	4	3	1	4	4	4	4	4
Sujeto38	3	4	3	3	3	4	5	5	3	2	1	1	1	5	1	3	1	1	1	1	5	2
Sujeto39	2	1	3	3	1	3	1	5	2	3	3	4	3	2	3	3	2	5	3	3	4	4
Sujeto40	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	1	5	5
Sujeto41	2	2	2	5	2	4	2	2	5	2	2	1	1	2	4	2	1	5	2	1	4	2
Sujeto42	3	1	3	5	3	3	1	3	2	1	1	3	1	3	3	3	1	5	3	1	4	3
Sujeto43	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	3	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Sujeto44	5	2	5	5	5	4	4	5	4	2	1	3	3	4	5	3	1	5	3	3	4	4
Sujeto45	5	1	5	5	1	5	5	5	5	3	5	3	3	5	5	3	5	5	5	5	5	5
Sujeto46	4	4	4	5	3	4	4	5	3	4	3	1	3	3	4	3	4	5	4	4	3	2
Sujeto47	4	3	4	5	5	3	3	3	4	4	4	2	2	3	3	2	1	5	2	1	3	2
Sujeto48	4	1	4	4	2	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	2	4	3	3	4	3
Sujeto49	5	3	5	5	5	5	3	5	5	4	4	2	5	4	5	5	5	5	2	1	4	4
Sujeto50	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	5	5	1	4	3
Sujeto51	3	3	4	5	1	5	3	3	4	3	2	3	1	1	3	2	4	5	4	3	2	3
Sujeto52	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	1	2	1	3	3	3	1	5	3	3	3	3
Sujeto53	4	4	5	5	3	5	5	4	4	5	4	5	3	3	3	5	3	5	4	4	5	3
Sujeto54	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Sujeto55	5	3	4	3	5	4	2	3	2	3	3	4	2	2	4	1	1	5	2	1	3	3
Sujeto56	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	3	3	5	4	5	1	5	3	3	5	3
Sujeto57	5	2	5	5	1	4	3	5	4	4	4	5	2	3	4	4	4	5	4	1	4	4
Sujeto58	4	4	4	5	3	4	5	4	4	5	3	4	3	4	4	4	2	5	4	3	4	3
Sujeto59	5	1	5	5	3	5	4	4	4	5	3	1	2	3	2	2	1	5	2	1	4	2
Sujeto60	5	3	3	4	3	5	3	4	5	5	2	5	2	3	1	1	4	5	1	1	3	4

Sujeto61	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
Sujeto62	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	
Sujeto63	3	3	4	5	4	4	3	4	4	4	3	1	1	2	2	2	2	5	2	2	5	3
Sujeto64	5	1	5	5	1	5	2	2	5	1	1	1	1	2	1	1	4	5	1	1	2	1
Sujeto65	2	2	3	3	2	3	3	3	4	3	2	2	1	1	1	1	2	5	2	1	3	4
Sujeto66	3	2	4	4	3	5	3	4	3	5	2	3	3	4	4	4	2	4	3	2	3	3
Sujeto67	5	4	4	3	3	4	3	3	2	3	2	2	2	3	3	2	4	5	3	2	4	3
Sujeto68	5	5	3	3	5	1	1	3	3	1	3	1	1	1	5	1	2	1	3	3	3	3
Sujeto69	4	4	4	5	1	5	4	5	5	5	3	5	2	4	5	4	3	5	2	2	4	4
Sujeto70	5	1	5	5	1	5	4	5	5	5	4	3	5	3	5	5	5	5	5	3	5	5
Sujeto71	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	3	3	2	3	4	4	3	5	4	3	5	4
Sujeto72	1	1	2	2	1	5	2	3	5	5	5	5	1	5	4	3	1	5	2	1	2	3
Sujeto73	4	4	5	5	2	5	4	5	5	5	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	3
Sujeto74	5	5	5	5	3	5	4	3	3	4	2	2	1	2	2	1	4	4	3	2	4	3
Sujeto75	4	2	5	5	2	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	4	1	5	3	3	3	3
Sujeto76	5	2	5	5	1	5	3	3	4	5	3	3	3	4	3	2	2	5	2	1	5	4
Sujeto77	4	3	5	3	4	5	5	5	4	5	5	3	3	3	4	5	2	5	3	1	5	5
Sujeto78	4	1	4	5	1	5	5	5	5	5	5	4	2	5	4	5	5	5	4	3	4	5
Sujeto79	5	1	4	5	1	3	3	3	4	2	1	1	1	3	3	1	3	5	1	1	3	4
Sujeto80	3	2	4	5	1	3	3	4	4	3	2	3	2	2	3	2	3	5	3	2	4	4
Sujeto81	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4
Sujeto82	5	1	4	5	4	5	3	3	5	5	3	2	2	5	3	5	5	5	3	1	3	5
Sujeto83	5	1	5	5	3	5	5	5	5	5	5	4	1	4	4	5	1	5	5	3	5	5
Sujeto84	3	1	5	5	3	5	1	2	4	1	1	1	1	1	1	1	3	4	1	1	3	3
Sujeto85	5	5	5	5	3	5	3	5	5	5	3	3	4	5	5	5	1	3	5	5	5	5
Sujeto86	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5
Sujeto87	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	2	3	2	4	3	2	2	5	3	1	4	4
Sujeto88	3	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	1	4	4	1	4	4
Sujeto89	4	1	4	4	3	5	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	5	3	2	4	2
Sujeto90	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	1	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5
Sujeto91	5	3	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	3	5	4	4	5	4
Sujeto92	3	3	4	5	4	4	3	4	5	5	3	4	2	3	4	1	4	5	2	2	3	3
Sujeto93	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	3	5	5	5	3	3	5	4	5	5	4
Sujeto94	4	2	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5

Sujeto95	4	2	5	5	2	4	4	5	5	5	4	2	3	4	4	4	5	5	4	4	5	5
Sujeto96	4	4	4	4	3	5	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	5	4
Sujeto97	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	2	2	3	3	4	5	2	3	5	4
Sujeto98	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	3	4	5	5	5	2	4	4	3	4	4
Sujeto99	4	4	5	4	2	4	3	4	5	2	2	4	4	5	5	3	2	5	2	2	5	5
Sujeto100	5	1	5	5	1	5	5	5	5	5	3	3	3	5	3	5	1	5	2	1	3	3
Sujeto101	5	3	5	5	1	5	5	5	5	4	4	3	1	5	5	5	1	4	4	4	5	5
Sujeto102	5	3	5	4	3	5	1	5	5	5	5	1	3	4	5	5	3	5	2	3	4	3
Sujeto103	4	3	3	4	4	4	3	4	5	3	2	2	2	3	3	2	3	5	2	2	4	5
Sujeto104	5	3	5	5	3	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5
Sujeto105	5	3	4	3	2	5	2	4	4	5	2	2	2	5	4	3	2	5	3	2	3	4
Sujeto106	5	5	5	5	5	4	3	5	5	5	3	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5
Sujeto107	4	4	3	5	5	3	2	2	4	1	1	2	1	5	3	3	1	5	2	2	5	5
Sujeto108	4	4	4	4	4	5	3	5	5	5	4	5	4	4	3	3	3	5	4	3	4	4
Sujeto109	4	3	5	4	1	5	4	5	4	4	1	1	1	1	3	3	1	5	4	1	4	5
Sujeto110	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5
Sujeto111	1	2	3	1	3	5	3	3	3	1	1	1	1	1	3	1	1	4	3	4	4	3
Sujeto112	5	3	5	3	3	4	4	2	3	4	4	2	4	3	3	4	2	3	3	2	5	5
Sujeto113	4	1	4	4	3	5	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	5	3	2	4	2
Sujeto114	4	4	4	4	3	5	5	5	5	5	3	1	3	3	3	1	1	5	3	1	5	3
Sujeto115	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	3	3	3	5	5	4	4	5	5	3	5	4
Sujeto116	4	4	2	4	3	4	2	5	5	4	3	1	2	3	2	2	1	5	3	3	3	3
Sujeto117	3	1	3	4	3	4	3	5	5	4	3	3	2	3	2	2	3	5	3	2	4	4
Sujeto118	5	1	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	3	5	5	1	5	5
Sujeto119	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	2	2	5	3	3	5	5
Sujeto120	4	2	3	5	3	3	3	4	4	3	2	1	1	2	2	1	4	5	3	2	5	2
Sujeto121	4	3	4	3	3	4	5	4	3	3	2	2	2	3	2	2	1	4	2	3	3	3
Sujeto122	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5
Sujeto123	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	3	4	5	1	5	3	3	5	4
Sujeto124	5	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	5	3	3	3	3	2	4	4	4	5	4
Sujeto125	4	2	3	5	2	5	4	5	4	5	5	2	2	3	4	4	4	5	4	2	5	4
Sujeto126	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5
Sujeto127	3	3	3	4	1	5	3	5	5	5	3	2	3	3	2	2	2	5	2	2	3	3
Sujeto128	5	4	5	5	2	5	5	5	5	4	3	5	4	5	4	4	3	5	4	3	5	5

Sujeto129	3	4	3	3	3	5	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	2	5	3	3	4	4
Sujeto130	5	5	5	5	3	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	2	4	3	3	3	3
Sujeto131	5	3	5	5	3	5	3	4	4	4	4	5	3	3	4	3	2	5	5	3	4	4
Sujeto132	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Sujeto133	2	4	2	4	3	5	5	3	3	5	2	2	1	3	1	1	2	3	2	2	1	3
Sujeto134	5	3	4	5	3	4	5	5	5	4	3	1	2	4	5	3	2	5	3	3	5	5
Sujeto135	4	2	3	4	3	3	2	4	2	3	3	2	3	3	4	2	3	5	2	2	3	2
Sujeto136	5	1	5	5	1	5	5	5	5	5	5	1	1	5	5	5	1	5	1	5	5	5
Sujeto137	5	2	5	5	2	5	2	5	4	3	2	1	1	5	1	4	1	5	1	1	2	2
Sujeto138	4	4	4	4	3	5	4	4	3	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	3	3
Sujeto139	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	4	3	3	3	4	4
Sujeto140	4	4	5	5	2	3	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5
Sujeto141	5	3	5	5	3	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	4	5	3	3	3	3
Sujeto142	5	1	5	4	3	5	4	3	4	5	4	5	3	4	3	3	3	5	3	3	2	5
Sujeto143	5	3	5	4	1	3	4	5	4	5	2	5	1	5	3	3	2	5	2	1	4	3
Sujeto144	5	3	5	5	3	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	4	5	3	3	3	3
Sujeto145	4	3	5	5	3	5	5	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	5	4	3	4	3
Sujeto146	4	3	4	4	1	5	3	3	3	4	3	2	4	3	5	1	2	5	4	2	4	3
Sujeto147	4	2	1	3	5	3	3	5	5	5	4	3	1	5	5	1	1	1	1	1	5	5
Sujeto148	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4
Sujeto149	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	3	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4
Sujeto150	4	1	3	5	2	5	4	3	3	4	3	3	2	4	4	2	3	5	3	1	3	4
Sujeto151	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	3	4	5	5	2	5	5	4	5	5
Sujeto152	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	2	2	4	4	4	5	5	4	3	4	4
Sujeto153	3	2	3	5	4	3	1	5	3	3	1	1	5	1	2	1	3	5	1	1	2	3
Sujeto154	4	4	3	5	4	5	3	3	3	1	1	3	1	2	3	2	2	5	2	2	3	3
Sujeto155	2	3	3	3	4	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	1	4	2	2	4	3
Sujeto156	3	1	3	3	1	5	1	2	3	1	1	1	1	1	1	1	4	5	3	1	3	3
Sujeto157	4	3	5	4	3	5	4	5	2	5	4	4	3	4	4	5	4	5	3	4	4	3
Sujeto158	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	3	4	2	5	4	3	4	5	5	2	5	5
Sujeto159	5	4	5	5	3	5	5	5	5	5	4	4	3	5	4	5	4	5	5	4	5	4
Sujeto160	5	5	5	4	1	5	5	5	5	4	5	5	3	4	5	4	2	4	5	4	5	4
Sujeto161	5	5	5	5	5	5	4	5	4	3	3	5	3	5	5	5	3	5	5	3	5	5
Sujeto162	5	3	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

Sujeto163	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	3	5	5	3	5	5
Sujeto164	2	3	5	1	5	5	3	5	5	2	2	3	1	2	5	5	2	5	3	5	5	5
Sujeto165	5	5	5	5	3	5	2	3	2	1	5	2	1	4	5	3	4	5	4	2	5	4
Sujeto166	5	3	5	5	3	5	5	5	1	3	3	3	3	5	5	3	3	5	5	3	5	5
Sujeto167	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	3	3	5	4	4	5	5	4	4	5	4
Sujeto168	3	2	3	4	3	5	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3
Sujeto169	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	2	3	4	3	2	3	3
Sujeto170	3	2	4	2	4	5	1	3	4	4	2	3	3	2	2	1	1	3	2	2	3	3
Sujeto171	2	1	2	2	3	4	1	2	5	2	2	3	1	2	2	4	2	5	2	2	3	3
Sujeto172	3	5	3	3	3	5	5	5	5	5	2	1	3	4	4	4	1	5	4	3	4	5
Sujeto173	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	3
Sujeto174	4	1	3	5	4	4	4	4	5	4	3	5	2	3	3	4	4	5	4	4	4	4
Sujeto175	2	2	4	5	3	3	4	4	3	4	4	3	1	3	3	3	1	5	2	1	4	4
Sujeto176	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	3	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5
Sujeto177	5	4	5	3	3	5	4	4	4	5	3	4	3	4	5	5	3	5	4	2	4	5
Sujeto178	3	1	1	3	3	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	2	1
Sujeto179	3	1	2	1	1	4	2	3	3	2	2	1	2	1	2	2	1	4	2	2	3	3
Sujeto180	3	3	5	5	1	1	2	5	5	1	3	4	1	3	4	2	2	5	2	2	4	2
Sujeto181	5	5	5	5	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	2	3	3
Sujeto182	5	5	5	5	4	5	5	4	3	5	3	2	3	5	5	5	3	4	5	5	4	5
Sujeto183	3	3	4	5	4	2	5	4	3	4	3	1	4	4	3	2	3	4	2	1	5	3
Sujeto184	3	3	4	5	2	5	5	5	5	5	4	2	3	5	3	3	2	3	3	3	5	4
Sujeto185	5	1	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5
Sujeto186	3	4	4	4	3	4	3	5	4	3	3	2	2	4	2	3	1	2	3	3	3	3
Sujeto187	3	3	3	5	3	5	5	4	4	5	3	2	3	3	4	4	3	5	4	4	5	5
Sujeto188	5	2	5	5	1	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5
Sujeto189	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
Sujeto190	4	3	2	5	4	4	4	5	5	4	3	2	2	2	3	3	3	5	3	1	4	4
Sujeto191	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	3
Sujeto192	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Sujeto193	4	2	3	4	3	5	3	5	3	5	3	4	1	5	3	3	3	5	3	2	2	5
Sujeto194	5	5	5	5	3	5	4	4	5	5	5	4	3	3	3	2	2	5	4	3	4	5
Sujeto195	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	2	3	3	2	2	2	3	5	3	2	5	3
Sujeto196	2	3	3	2	3	5	3	2	4	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	4	3

Sujeto197	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	3	5	3	5	4	5	4	5	5	5	5	5
Sujeto198	1	1	1	3	3	4	5	1	3	3	1	3	1	1	1	1	1	3	1	1	3	3
Sujeto199	5	1	5	5	1	5	3	3	5	3	1	1	3	1	1	1	1	4	1	1	5	3
Sujeto200	4	4	5	5	1	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4
Sujeto201	5	1	5	5	3	4	5	5	5	4	3	3	3	4	3	2	1	5	2	1	5	5
Sujeto202	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	4	5	3
Sujeto203	4	3	3	3	3	4	5	4	4	4	2	3	3	4	5	4	1	4	4	2	4	3
Sujeto204	2	3	3	3	4	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	4	1	5	4	2	3	3
Sujeto205	4	2	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	1	3	2	3	1	5	3	1	4	3
Sujeto206	4	3	4	5	3	4	5	5	4	5	2	5	4	5	3	4	4	5	4	1	5	3
Sujeto207	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Sujeto208	3	4	5	3	5	4	4	5	5	4	3	5	1	3	5	1	5	5	2	1	2	3
Sujeto209	5	1	5	5	2	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	3
Sujeto210	4	5	5	5	3	3	3	3	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	4
Sujeto211	3	3	4	4	5	4	5	4	3	4	3	5	3	4	3	4	2	5	3	3	4	3
Sujeto212	3	3	4	5	3	2	3	4	4	1	4	4	3	3	3	4	2	4	2	3	4	4
Sujeto213	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	4	5	5	5	5	4
Sujeto214	5	4	5	5	5	3	4	4	5	4	4	3	4	5	3	5	4	5	3	1	4	4
Sujeto215	5	4	5	5	3	4	4	4	4	4	3	4	2	3	4	3	3	5	4	4	5	3
Sujeto216	5	1	5	5	5	2	5	2	3	3	1	5	1	1	1	3	1	5	1	1	3	5
Sujeto217	4	4	4	3	3	5	3	4	4	5	3	4	2	3	3	2	3	5	3	1	5	3
Sujeto218	4	2	4	4	2	4	1	1	3	2	1	3	1	1	1	1	1	5	1	1	3	3
Sujeto219	5	1	5	5	4	5	1	5	4	4	4	4	4	5	2	4	2	5	3	3	3	4
Sujeto220	4	3	4	4	4	4	4	4	2	3	2	4	2	3	2	2	2	4	2	2	2	1
Sujeto221	5	1	5	5	3	2	5	5	4	3	2	4	3	4	2	3	2	5	3	2	3	2
Sujeto222	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	3	2	3	2	3	3	5	3	3	4	4
Sujeto223	3	2	5	4	3	4	2	3	3	5	1	5	2	3	2	2	2	5	3	2	5	2
Sujeto224	4	3	4	5	3	4	3	3	3	4	3	4	2	3	3	3	4	4	3	2	4	3
Sujeto225	5	5	4	5	3	4	5	4	5	5	5	3	5	3	5	3	3	5	5	3	4	5
Sujeto226	5	1	5	5	1	4	5	4	5	5	4	3	1	5	5	5	1	4	1	1	4	4
Sujeto227	4	3	4	5	3	4	4	4	4	4	4	5	3	3	3	4	3	5	4	3	4	4
Sujeto228	5	3	4	5	1	5	3	3	5	3	2	5	1	2	2	2	1	5	3	1	4	5
Sujeto229	4	3	4	4	4	2	3	4	4	3	2	4	3	3	2	2	4	5	3	1	3	3
Sujeto230	3	4	3	4	5	3	2	2	2	2	1	2	3	3	3	3	3	4	3	2	3	2

Sujeto231	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	2	4	2	3	2	2	3	4	3	3	2	3
Sujeto232	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	3	5	5	4	5	5
Sujeto233	3	3	4	3	4	5	4	4	4	5	5	5	3	4	3	4	5	5	3	3	4	4
Sujeto234	5	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	5	4	3	4	4
Sujeto235	3	4	5	5	3	5	4	4	5	5	3	2	2	5	5	3	3	5	3	3	2	4

Base de datos de la variable 2: Calidad de vida en el trabajo

	Preg.1	Preg.2	Preg.3	Preg.4	Preg.5	Preg.6	Preg.7	Preg.8	Preg.9	Preg.10	Preg.11	Preg.12	Preg.13	Preg.14	Preg.15	Preg.16	Preg.17	Preg.18	Preg.19	Preg.20	Preg.21	Preg.22
Sujeto1	1	2	2	3	5	5	5	4	3	4	4	4	4	1	5	5	5	3	5	3	1	4
Sujeto2	2	2	2	2	4	5	2	2	3	4	5	4	5	3	4	4	5	4	4	3	4	4
Sujeto3	1	2	2	1	3	3	5	4	3	3	3	3	3	1	5	5	4	2	5	1	3	3
Sujeto4	2	2	1	3	4	4	5	5	4	4	2	3	1	1	3	1	4	4	4	1	2	2
Sujeto5	4	1	1	1	4	5	4	4	5	4	2	5	5	1	5	5	5	1	5	1	2	3
Sujeto6	3	2	3	3	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	2	4	4
Sujeto7	2	2	1	1	3	3	4	1	3	4	3	3	3	1	5	5	5	3	4	4	1	4
Sujeto8	5	4	3	3	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
Sujeto9	3	2	3	2	2	3	3	3	4	3	3	3	2	2	5	4	5	3	3	2	2	3
Sujeto10	1	1	1	1	3	4	5	3	4	4	4	4	4	3	5	5	4	2	3	2	2	3
Sujeto11	1	1	5	3	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	2	5
Sujeto12	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	5	4	3	2	4	4	4	3	4	3	5	3
Sujeto13	1	1	1	1	3	3	1	1	3	2	3	2	1	1	4	3	5	5	3	3	3	3
Sujeto14	3	3	2	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	1	4	4	4	5	4	2	1	1
Sujeto15	2	3	1	1	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	3	4
Sujeto16	3	1	3	3	5	5	5	5	5	5	4	4	4	2	5	5	5	4	5	2	4	4
Sujeto17	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	1	4	5
Sujeto18	1	1	3	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
Sujeto19	3	2	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	1	1	5
Sujeto20	1	1	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5
Sujeto21	2	2	1	1	3	1	4	5	3	4	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Sujeto22	2	2	2	3	4	3	4	4	2	4	4	4	5	4	5	4	4	2	3	3	2	4
Sujeto23	1	1	2	2	5	5	3	3	4	3	3	3	5	4	5	5	5	4	4	1	4	5
Sujeto24	1	1	2	2	2	1	3	3	2	3	1	1	1	2	5	5	5	1	3	2	1	4
Sujeto25	1	1	2	3	4	4	4	3	2	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	2	4
Sujeto26	2	2	1	1	2	2	4	3	4	3	5	5	5	5	4	4	4	2	3	2	3	4
Sujeto27	3	2	2	2	4	4	4	2	4	3	4	3	3	2	4	4	3	2	4	2	2	5
Sujeto28	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5
Sujeto29	3	2	3	2	3	3	5	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4

Sujeto30	2	1	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	4	5	5	3	3
Sujeto31	3	1	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	1	5
Sujeto32	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5
Sujeto33	3	1	1	1	1	3	3	3	1	3	3	3	3	1	5	3	5	1	3	4	1	2
Sujeto34	2	2	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	2	4	5
Sujeto35	1	1	1	1	1	3	5	5	3	3	3	2	3	3	5	5	5	2	3	1	5	3
Sujeto36	3	2	3	2	3	3	5	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4
Sujeto37	3	3	1	1	3	3	2	2	5	5	3	3	3	3	5	2	5	1	1	2	4	5
Sujeto38	3	1	1	1	5	3	3	3	4	4	2	1	1	2	5	4	5	3	3	3	1	5
Sujeto39	1	2	2	3	3	3	4	4	5	5	3	2	3	3	5	5	5	3	5	1	2	5
Sujeto40	1	1	3	2	1	1	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	1	2	5
Sujeto41	2	3	1	2	3	1	2	2	3	5	2	1	1	3	5	5	5	2	4	2	1	5
Sujeto42	3	1	1	1	3	4	5	1	5	3	3	3	3	3	5	5	5	3	3	5	3	5
Sujeto43	1	1	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	4	5	5	5
Sujeto44	2	1	3	2	5	5	4	4	5	5	4	4	5	1	5	5	5	3	4	3	3	5
Sujeto45	1	1	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	4	5	5	3	3	1	5	5
Sujeto46	1	2	2	2	3	4	3	3	4	4	3	3	3	2	4	4	4	3	3	2	3	3
Sujeto47	1	1	2	2	2	2	3	2	1	3	2	2	2	2	4	4	4	2	3	3	1	4
Sujeto48	2	2	3	3	4	5	4	4	4	4	4	3	5	1	5	4	5	3	4	4	2	3
Sujeto49	1	1	2	3	3	3	5	4	5	4	3	3	3	2	5	5	5	4	5	5	5	5
Sujeto50	3	3	2	1	2	3	4	3	4	3	4	4	1	1	3	3	4	1	1	1	1	2
Sujeto51	1	2	1	1	2	3	2	3	4	2	3	3	3	2	5	5	5	1	3	1	1	5
Sujeto52	2	2	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	4	3	3	3	3	2	3
Sujeto53	1	1	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	2	5	5	5	3	5	5	3	3
Sujeto54	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	1	5	5
Sujeto55	2	5	3	2	3	5	4	4	4	4	3	5	5	3	3	4	5	2	5	3	3	4
Sujeto56	3	1	3	3	4	4	5	5	4	5	3	3	3	1	5	4	5	4	5	5	3	4
Sujeto57	1	1	3	3	5	5	4	4	5	5	5	5	5	3	5	5	5	4	5	4	4	4
Sujeto58	1	1	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	5	3	4	4	4	4
Sujeto59	1	1	1	1	4	5	5	1	5	4	5	4	4	3	5	4	5	3	4	5	2	4
Sujeto60	1	1	2	1	5	5	4	3	4	3	5	3	4	2	5	5	5	2	4	2	4	3
Sujeto61	3	3	1	1	1	3	4	1	1	3	3	3	3	1	4	4	3	3	3	3	3	3
Sujeto62	3	1	1	2	2	2	3	5	5	5	3	3	3	3	4	4	4	5	5	1	4	5
Sujeto63	1	1	2	2	3	4	2	2	3	3	4	5	3	1	5	5	4	2	4	5	1	4

Sujeto64	2	2	1	1	5	5	3	1	4	3	5	2	5	5	5	5	2	5	2	3	4		
Sujeto65	1	1	1	1	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	1	4	2	3	4	
Sujeto66	3	2	2	3	5	4	4	3	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	2	5	
Sujeto67	2	2	2	2	2	5	3	2	3	2	4	4	4	1	4	4	4	2	3	2	3	3	
Sujeto68	1	1	1	1	5	3	3	1	3	3	1	3	3	5	5	5	5	1	3	3	1	5	
Sujeto69	3	3	2	1	2	3	5	2	4	4	3	3	3	3	5	5	5	4	4	5	3	4	
Sujeto70	1	2	3	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	1	5	5	5	5	5	1	5	5	
Sujeto71	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	2	1	4	4	5	4	5	2	3	3	
Sujeto72	3	1	3	1	3	3	4	1	3	2	3	3	3	1	5	5	5	2	4	2	1	5	
Sujeto73	1	1	4	4	5	5	5	3	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	
Sujeto74	1	1	2	2	2	2	4	2	4	4	2	2	2	2	4	4	5	3	3	3	4	5	
Sujeto75	3	1	1	1	5	5	5	4	4	2	3	5	5	1	5	5	5	4	4	2	2	4	
Sujeto76	2	1	1	3	4	4	5	4	3	4	3	4	4	1	4	5	5	3	4	3	3	4	
Sujeto77	1	2	3	4	4	4	5	4	1	5	4	4	4	2	4	5	5	3	5	1	2	5	
Sujeto78	1	1	2	2	5	5	5	5	5	5	5	4	4	1	4	4	5	3	4	1	5	4	
Sujeto79	1	1	1	1	3	3	5	5	1	3	5	5	3	1	4	4	4	1	3	1	4	3	
Sujeto80	1	1	2	2	3	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	
Sujeto81	3	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	
Sujeto82	2	2	1	2	5	5	5	3	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	
Sujeto83	1	1	1	3	1	1	5	5	5	5	3	3	3	3	5	5	5	5	5	1	1	4	
Sujeto84	4	1	1	1	3	4	3	5	3	3	3	4	4	3	5	5	5	1	1	1	3	5	
Sujeto85	2	1	4	5	5	5	5	5	3	5	2	4	5	1	5	5	5	4	5	1	5	5	
Sujeto86	2	1	3	3	3	3	5	5	5	5	3	3	3	3	5	5	5	5	5	4	5	3	
Sujeto87	2	1	3	2	4	4	4	2	4	4	3	3	3	2	4	4	4	2	2	2	2	3	
Sujeto88	3	2	1	3	3	3	4	4	5	4	3	3	2	1	5	5	5	1	4	5	1	2	
Sujeto89	3	2	2	2	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	5	5	4	2	3	3	3	3	
Sujeto90	1	1	3	1	4	4	5	5	5	5	4	4	3	4	5	5	5	4	5	4	5	5	
Sujeto91	3	2	3	3	5	5	4	5	4	5	4	5	5	2	5	5	5	5	5	1	3	3	
Sujeto92	2	1	1	2	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	3	3	2	5	1	
Sujeto93	2	1	3	5	5	5	4	3	4	4	4	4	5	5	1	5	5	5	4	5	5	4	5
Sujeto94	3	3	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	4	4	1	3	3	
Sujeto95	1	1	2	3	1	1	5	5	5	5	3	3	3	3	4	4	5	3	5	4	5	4	
Sujeto96	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	1	5	4	
Sujeto97	2	3	3	4	3	4	5	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	2	3	3	

Sujeto98	5	3	5	4	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	3	3	5	
Sujeto99	1	2	2	1	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	3	4	
Sujeto100	3	2	1	3	2	4	5	5	4	4	5	5	5	1	5	5	5	5	5	1	5	
Sujeto101	2	1	2	2	2	2	5	5	5	5	2	2	2	1	5	4	5	5	5	1	2	4
Sujeto102	1	1	1	1	4	4	5	4	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	
Sujeto103	3	2	2	2	3	3	5	4	3	4	3	3	3	2	5	5	5	3	4	4	3	4
Sujeto104	3	1	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4
Sujeto105	3	1	1	1	4	5	4	4	4	5	3	4	5	1	4	5	5	3	4	2	3	4
Sujeto106	1	3	2	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	4
Sujeto107	3	1	3	1	1	5	5	5	5	5	3	3	5	1	5	5	5	5	5	1	2	4
Sujeto108	3	1	3	3	3	3	5	5	5	4	3	3	3	3	5	5	5	4	4	4	3	4
Sujeto109	3	2	2	2	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	3	1	4
Sujeto110	3	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5
Sujeto111	1	1	2	1	5	4	3	1	4	4	4	4	4	3	5	5	5	1	3	3	2	5
Sujeto112	2	1	2	3	5	5	5	5	5	5	3	4	5	1	5	5	4	4	5	2	2	5
Sujeto113	3	2	2	2	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	5	5	4	2	3	3	3	3
Sujeto114	3	1	1	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	1	5	5	5	3	3	1	1	3
Sujeto115	1	1	3	3	5	5	5	3	5	5	5	5	5	1	5	5	5	4	5	5	4	3
Sujeto116	1	1	1	2	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	3	5	5	3	2
Sujeto117	2	2	2	3	3	5	4	2	4	3	5	5	1	5	4	5	5	2	4	2	3	3
Sujeto118	1	1	3	3	5	5	5	5	5	5	4	1	5	1	5	5	5	5	5	1	4	5
Sujeto119	1	1	1	3	5	5	5	4	5	5	5	5	5	1	5	5	5	2	4	1	2	4
Sujeto120	1	3	1	2	4	5	5	5	5	5	5	4	5	1	5	5	5	1	5	5	5	2
Sujeto121	3	2	1	1	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	1	3	3	3	3
Sujeto122	1	1	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	2	5	5	4	5	4	5	4	5
Sujeto123	1	1	3	3	5	4	4	5	3	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	3	4
Sujeto124	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	1	5	5	4	3	5	2	5	5
Sujeto125	2	1	3	2	5	5	5	5	4	5	5	4	5	1	5	5	4	4	5	2	4	5
Sujeto126	3	1	1	3	3	3	5	5	5	5	2	2	2	2	5	5	5	5	5	5	5	5
Sujeto127	2	3	1	3	3	5	4	4	3	3	4	3	2	1	5	5	5	2	3	5	2	3
Sujeto128	1	3	1	1	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	1	4	3
Sujeto129	1	3	2	2	3	4	5	4	4	4	3	2	4	2	5	5	5	3	5	2	1	4
Sujeto130	3	3	3	3	3	4	5	5	4	4	5	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4
Sujeto131	3	3	3	3	3	3	4	4	5	4	3	3	3	3	5	5	5	4	4	5	4	5

Sujeto132	2	1	4	4	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	1	5	5	5	4	4	1	5	5
Sujeto133	3	1	1	1	3	3	3	1	1	1	2	3	3	2	5	5	5	1	3	3	2	4	
Sujeto134	2	1	1	1	5	5	5	5	5	5	5	4	5	2	5	5	5	3	4	5	2	5	
Sujeto135	3	3	2	2	3	3	3	2	4	4	3	3	3	2	5	4	4	3	3	1	2	4	
Sujeto136	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Sujeto137	1	1	1	2	3	3	3	3	2	4	3	3	3	1	4	4	5	4	1	1	1	4	
Sujeto138	4	3	3	4	5	5	3	2	4	3	4	4	4	3	5	4	5	4	5	5	5	4	
Sujeto139	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Sujeto140	2	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	3	5	4	4	2	
Sujeto141	3	2	3	3	4	5	3	3	3	3	5	4	4	2	4	4	5	3	4	4	4	3	
Sujeto142	4	2	3	2	2	3	4	4	4	3	4	3	4	2	5	4	5	3	3	1	5	4	
Sujeto143	3	1	1	1	3	2	5	5	5	4	3	3	3	3	4	5	5	1	1	5	4	5	
Sujeto144	3	2	3	3	4	5	3	3	3	3	5	4	4	2	4	4	5	3	4	4	4	3	
Sujeto145	2	2	3	3	3	4	5	3	4	4	5	5	5	1	5	4	5	3	5	3	4	4	
Sujeto146	3	4	3	3	4	4	4	3	5	3	3	4	4	3	5	5	5	1	5	5	5	5	5
Sujeto147	1	3	1	1	1	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	2	1	1	5	
Sujeto148	1	2	4	2	3	3	5	4	5	5	5	5	5	1	5	5	5	4	5	5	4	5	
Sujeto149	2	1	3	5	3	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	3	5	1	5	5	
Sujeto150	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	2	5	1	2	4	
Sujeto151	2	3	2	3	3	3	5	5	5	5	3	3	3	3	5	5	5	3	5	1	2	5	
Sujeto152	1	1	3	3	1	1	5	4	4	4	3	3	2	1	5	4	4	4	4	3	4	3	
Sujeto153	3	1	1	1	2	3	5	5	5	3	5	3	2	2	4	3	5	1	3	3	2	2	
Sujeto154	2	1	2	1	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	
Sujeto155	3	1	3	1	3	3	3	2	4	3	3	3	2	2	2	3	4	3	3	3	1	3	
Sujeto156	2	1	1	1	1	2	5	5	1	3	2	2	2	2	5	5	4	1	1	1	5	3	
Sujeto157	2	2	4	3	5	5	4	3	3	3	5	5	5	4	5	5	5	4	3	2	3	5	
Sujeto158	3	2	3	2	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	5	5	5	4	
Sujeto159	2	2	3	3	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	1	3	4	
Sujeto160	3	2	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	2	2	5	
Sujeto161	1	1	3	1	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	1	2	5	
Sujeto162	1	1	1	1	2	2	5	5	5	5	2	2	2	1	5	5	5	5	5	5	1	5	
Sujeto163	3	3	4	4	3	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	1	3	5	
Sujeto164	3	1	1	1	3	3	5	5	5	5	3	3	3	3	5	5	5	3	5	1	1	5	
Sujeto165	3	3	2	2	2	3	4	5	5	5	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	3	5	

Sujeto166	1	1	2	2	2	2	5	5	5	5	2	2	1	1	5	5	4	3	5	1	5	3	
Sujeto167	1	1	3	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	1	4	4	
Sujeto168	1	1	3	3	4	4	4	4	4	3	5	5	5	5	4	4	5	4	3	3	4	4	
Sujeto169	3	1	1	2	5	5	4	4	4	5	4	5	4	1	4	5	5	3	3	3	4	3	
Sujeto170	3	1	2	2	2	2	4	3	3	3	5	5	5	1	4	4	5	1	3	3	2	2	
Sujeto171	3	1	2	1	3	3	3	3	3	3	4	4	3	5	4	4	2	5	2	2	2	3	2
Sujeto172	1	1	1	1	3	1	5	5	1	4	5	5	4	1	5	5	5	4	5	5	3	5	
Sujeto173	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	2	3	1	4	5	5	5	5	5	5	5	5	
Sujeto174	3	1	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	3	4	3	3	4	
Sujeto175	1	2	1	1	2	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	2	3	
Sujeto176	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	4	3	4	5	5	2	3	3	5	5	
Sujeto177	1	1	1	2	2	1	5	5	4	4	2	2	2	2	5	5	5	5	5	5	3	5	
Sujeto178	3	2	1	2	3	5	2	2	1	3	4	4	5	3	4	4	3	3	2	2	1	5	
Sujeto179	2	1	1	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	4	4	5	3	4	3	1	4	
Sujeto180	4	2	2	2	2	3	5	4	5	4	2	4	5	2	2	3	5	2	3	3	2	2	
Sujeto181	2	2	2	2	4	4	3	5	5	4	4	4	4	1	4	4	5	4	5	4	3	5	
Sujeto182	2	3	3	3	3	3	5	5	5	5	3	3	3	1	5	5	5	5	5	1	4	5	
Sujeto183	2	1	1	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	5	5	5	1	2	3	3	4	
Sujeto184	2	2	3	3	5	5	3	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	1	2	5	
Sujeto185	3	1	3	3	1	3	5	5	5	5	3	3	3	1	5	5	5	5	4	4	5	5	
Sujeto186	4	4	1	4	2	3	4	3	1	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	3	4	
Sujeto187	1	1	1	2	2	2	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	3	5	
Sujeto188	3	2	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	1	5	5	5	5	5	5	4	4	
Sujeto189	3	3	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	2	5	5	5	4	5	5	4	4	
Sujeto190	2	2	3	1	2	3	5	4	5	4	3	3	2	1	4	4	5	2	4	3	2	3	
Sujeto191	5	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	2	4	4	
Sujeto192	1	1	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	
Sujeto193	1	1	2	3	2	3	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	3	5	3	1	3	
Sujeto194	1	1	2	2	4	5	5	4	5	5	3	3	5	4	5	3	5	2	3	2	3	3	
Sujeto195	2	1	3	2	5	5	4	4	3	3	2	3	4	3	3	4	5	2	2	3	3	5	
Sujeto196	2	1	1	1	1	3	4	3	5	3	3	3	3	1	5	4	3	1	1	5	1	1	
Sujeto197	3	2	3	3	4	5	5	4	5	5	4	5	5	1	4	4	5	4	5	5	3	3	
Sujeto198	1	1	3	2	5	5	5	4	3	4	4	4	4	4	3	2	5	1	1	3	1	5	
Sujeto199	1	1	1	1	1	5	5	3	3	5	5	4	1	1	5	5	5	1	5	5	1	3	

Sujeto200	1	1	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	
Sujeto201	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	3	3	3	1	5	4	4	1	3	3	2	3	
Sujeto202	3	1	5	5	4	4	5	3	3	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
Sujeto203	1	1	4	2	5	5	5	3	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	3	5	
Sujeto204	4	3	2	1	2	3	3	2	3	2	1	2	5	2	4	4	3	4	3	1	1	3	
Sujeto205	2	1	2	1	1	2	3	3	4	4	4	4	3	2	4	4	3	3	4	3	2	3	
Sujeto206	4	3	4	2	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
Sujeto207	1	3	1	1	1	1	5	5	5	5	3	3	3	1	5	5	5	5	5	5	5	5	
Sujeto208	3	3	5	2	5	5	4	2	3	3	5	5	5	1	5	3	5	3	3	3	5	1	
Sujeto209	3	1	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	3	4	1	5	5	
Sujeto210	1	2	5	3	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	
Sujeto211	2	2	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	1	4	4	4	4	3	3	4	4
Sujeto212	4	3	4	3	2	2	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	2
Sujeto213	1	1	1	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
Sujeto214	2	2	2	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	3	5	5	5	4	5	
Sujeto215	1	1	3	3	3	3	3	3	4	4	3	2	3	3	5	5	5	4	4	2	4	4	
Sujeto216	3	2	1	1	1	1	5	5	5	5	3	2	3	2	5	4	5	3	3	3	3	4	
Sujeto217	2	2	3	2	3	4	5	4	4	3	3	4	3	1	4	5	4	2	3	4	3	3	
Sujeto218	3	1	1	1	5	4	3	3	5	4	4	4	4	4	5	5	4	1	4	4	1	3	
Sujeto219	3	1	3	3	3	3	5	5	4	4	3	3	3	1	5	4	5	3	5	1	2	2	
Sujeto220	4	5	4	2	1	2	2	3	3	2	5	5	5	3	4	4	5	3	3	2	3	4	
Sujeto221	3	2	3	2	4	4	3	2	5	4	4	4	3	1	4	4	5	3	5	1	2	4	
Sujeto222	2	1	3	3	3	5	5	4	4	4	5	3	5	1	5	5	5	3	4	1	5	5	
Sujeto223	2	2	3	2	4	4	2	5	3	2	5	4	4	1	4	4	4	2	2	3	4	4	
Sujeto224	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	1	3	2	5	4	
Sujeto225	1	2	2	2	4	4	5	5	5	4	4	4	4	1	4	4	5	3	5	5	4	4	
Sujeto226	1	1	1	1	5	5	5	5	5	3	1	5	5	5	5	5	5	3	5	1	5	4	
Sujeto227	2	2	3	3	5	5	5	5	5	5	4	4	4	2	5	5	5	4	5	2	4	3	
Sujeto228	2	1	2	1	4	5	5	5	4	4	3	5	5	1	5	5	5	3	3	5	1	4	
Sujeto229	3	2	1	2	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	5	5	4	3	4	5	4	4	
Sujeto230	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	2	3	
Sujeto231	2	2	3	2	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	2	4	
Sujeto232	1	1	1	1	1	1	5	5	5	5	1	1	1	2	5	5	5	4	5	1	2	5	
Sujeto233	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	4	4	4	3	3	4	4	3	

Sujeto234	3	2	3	2	3	3	4	4	4	4	3	2	3	3	5	4	4	4	4	4	4	4
Sujeto235	3	2	2	1	3	3	5	4	5	4	3	3	3	1	4	4	5	3	4	3	3	3