



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución - 4.0 Internacional \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Vea una copia de esta licencia en <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.es>





FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

Tesis

**Factores claves y la retención del talento humano
desde la perspectiva de los millennial y centennial,
Tarapoto - 2020**

Para optar el título profesional de Licenciado en Administración

Autores:

Mirian Gisela Julcahuanga Peña
<https://orcid.org/0000-0002-5959-0194>

Sara Josefa Gálvez Acho
<https://orcid.org/0000-0002-6886-3748>

Asesora:

Lic. Adm. MBA. Seidy Janice Vela Reátegui
<https://orcid.org/0000-0002-6491-8879>

Co-asesor:

Ing. Agroind. M.Sc. Pierre Vidaurre Rojas
<https://orcid.org/0000-0002-4416-8740>

Tarapoto, Perú
2023



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

Tesis

Factores claves y la retención del talento humano desde la perspectiva de los millennial y centennial, Tarapoto - 2020

Para optar el título profesional de Licenciado en Administración

Autores

Mirian Gisela Julcahuanga Peña

Sara Josefa Gálvez Acho

Sustentado y aprobado el 28 de agosto 2023, por los siguientes jurados:

Presidente de Jurado
Dr. Réniger Sousa Fernández

Secretario de Jurado
Lic. Adm. Mg. Julio César Cappillo Torres

Vocal de Jurado
Lic. Adm. Mtro Luis Alberto Ríos López

Asesora
Lic. Adm. MBA. Seidy Janice Vela Reátegui

Co-asesor
Ing. Agroind. M.Sc. Pierre Vidaurre Rojas

Tarapoto, Perú
2023



**UNIVERSIDAD NACIONAL
DE SAN MARTÍN**



**FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS**

TELÉFONO: 042 - 480134 (ANEXO 3100)
Jr. AMORARCA N° 334 - CIUDAD UNIVERSITARIA - MORALES

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN CONDUCENTES A GRADOS Y TÍTULOS N° 050

Jurado reconocido Resolución N° 170-2020-UNSM/FCE-CF/NLU y Resolución N° 149-2023-UNSM/FCE-CF/NLU Facultad de Ciencias Económicas, Escuela Profesional de Administración/Programa de pregrado.

En el auditorio de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de San Martín, a las **08:00 horas** del día **lunes 28 de agosto del año dos mil veintitrés** inició al acto público de sustentación del trabajo de investigación denominado: **"FACTORES CLAVES Y LA RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS MILLENIAL Y CENTENNIAL, TARAPOTO – 2020"**, para optar el título profesional de **LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN** presentado por las bachilleres: **MIRIAN GISELA JULCAHUANGA PEÑA y SARA JOSEFA GALVEZ ACHO**, con la asesoría de la **Lic. Adm. MBA. SEIDY JANICE VELA REÁTEGU**.

Instalada la Mesa Directiva conformada por el: **Dr. RÉNIGER SOUSA FERNANDEZ** (presidente del jurado) **Lic. Adm. Mg. JULIO CESAR CAPPILLO TORRES** (secretario), **Lic. Adm. Mtro LUIS ALBERTO RIOS LOPEZ**, (vocal), y acompañado por la **Lic. Adm. MBA. SEIDY JANICE VELA REÁTEGUI** (Asesora) y **Ing. Agroind. M.Sc. PIERRE VIDAURRE ROJAS**, (Co asesor), el presidente del jurado dirigió brevemente unas palabras y a continuación el secretario dio lectura a la **Resolución N° 170-2020-UNSM/FCE-CF/NLU** y con **Resolución N° 149-2023-UNSM/FCE-CF/NLU**, a nuevos miembros de jurados calificador.

Seguidamente las autoras expusieron su trabajo de investigación y el jurado realizó las preguntas pertinentes, respondidas por las sustentantes y eventualmente, con la venia del jurado, por la asesora.

Una vez terminada la ronda de preguntas el jurado procedió a deliberar para determinar la calificación final, para lo cual dispuso un receso de quince (15) minutos, con la participación del asesor con voz, pero sin voto; sin la presencia de las sustentantes y otros participantes del acto público.



**UNIVERSIDAD NACIONAL
DE SAN MARTÍN**



**FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS**

TELÉFONO: 042 - 489134 (ANEXO 3100)
Jr. AMORARCA N° 334 - CIUDAD UNIVERSITARIA - MORALES

Luego de aplicar los criterios de calificación con estricta observancia del principio de objetividad y de acuerdo con los puntajes en escala vigesimal (de 0 a 20), según el Anexo 4.2 del RG - CTI, la nota de sustentación otorgada resultante del promedio aritmético de los calificativos emitidos por cada uno de los miembros del jurado fue, (16); tal como se deja constar.

De acuerdo con el Artículo 40° del RG - CTI, la nota obtenida es aprobatoria y correspondiente a la calificación de Bueno, Leído este resultado en presencia de todos los participantes del acto de sustentación, el secretario dio lectura a las observaciones subsanables al informe final las autora deberán corregir y alcanzar al jurado en un plazo máximo de treinta (30) días calendario.


Se deja constancia que la presente acta se inscribe en el Libro de Sustentaciones N° 001, de la Facultad de Ciencias Económicas.


Firman los integrantes del Jurado; las autoras del trabajo de investigación, la asesora, en señal de conformidad, dando por concluido el acto a las 9:00.04 horas, el mismo día.


Dr. RÉNIGER SOUSA FERNÁNDEZ
Presidente


Lic. Adm. Mg. JULIO Cesar CAPPILLO TORRES
Secretario


Lic. Adm. Mtro. LUIS ALBERTO RÍOS LÓPEZ
Vocal


MIRIAN GISELA JULCAHUANGA PEÑA
Autor 1


SARA JOSEFA GALVEZ ACHO.
Autor 2


Lic. Adm. MBA. SEIDY JANICE VELA REÁTEGUI
Asesora


Ing. Agrolnd. M.Sc. Pierre VIDAURRE ROJAS
Co Asesor

Declaratoria de autenticidad

Mirian Gisela Julcahuanga Peña, identificado con DNI N° 73702196 y **Sara Josefa Gálvez Acho**, con DNI N° 70581647 egresadas de la Escuela Profesional de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas, de la Universidad Nacional de San Martín, autores de la tesis titulada: **Factores claves y la retención del talento humano desde la perspectiva de los millennial y centennial, Tarapoto – 2020.**

Declaramos bajo juramento que:

1. La tesis presentada es de nuestra autoría.
2. La redacción fue realizada respetando las citas y referencias de las fuentes bibliográficas consultadas.
3. Toda la información que contiene la tesis no ha sido auto plagiada;
4. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido alterados ni copiados, por tanto, la información de esta investigación debe considerarse como aporte a la realidad investigada.

Por lo antes mencionado, asumo bajo responsabilidad las consecuencias que deriven de nuestro accionar, sometiéndonos a las leyes de nuestro país y normas vigentes de la Universidad Nacional de San Martín.

Tarapoto, 28 de agosto de 2023.



Bach. Mirian Gisela Julcahuanga Peña
DNI. N° 73702196



Bach. Sara Josefa Gálvez Acho
DNI. N° 70581647

Ficha de identificación

<p>Título del proyecto</p> <p>Factores claves y la retención del talento humano desde la perspectiva de los millennial y centennial, Tarapoto - 2020</p>	<p>Área de investigación: Ciencias Administrativas. Línea de investigación: Modernización de Procesos de Gestión. Sublínea de investigación: Gestión Empresarial. Grupo de investigación: Tipo de investigación: Investigación aplicada</p>
<p>Autor:</p> <p>Mirian Gisela Julcahuanga Peña Sara Josefa Gálvez Acho</p>	<p>Facultad de Ciencias Económicas Escuela Profesional de Administración https://orcid.org/0000-0002-5959-0194 https://orcid.org/0000-0002-6886-3748</p>
<p>Asesora:</p> <p>Lic. Adm. MBA. Seidy Janice Vela Reátegui</p>	<p>Dependencia local de soporte: Facultad de Ciencias Económicas Escuela Profesional de Administración Unidad o Laboratorio Administración https://orcid.org/0000-0002-6491-8879</p>
<p>Co-asesor:</p> <p>Ing. Agroind. M.Sc. Pierre Vidaurre Rojas</p>	<p>Contraparte científica: Facultad de Ciencias Económicas Escuela Profesional de Administración Unidad o Laboratorio Administración País: Perú https://orcid.org/0000-0002-4416-8740</p>

Dedicatoria

A mis queridos padres por brindarme su apoyo y confianza para lograr mis objetivos, y por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien.

Mirian G.

A Dios por haberme dado fuerza y valor para culminar esta etapa de mi vida. Agradezco también la confianza, amor incondicional y el apoyo brindado por parte de mis padres, a mi mamá, que sin duda alguna en el trayecto de mi vida me ha demostrado su amor, corrigiendo mis faltas y celebrando mis triunfos. En memoria a mi querido papá, quien fue y es mi mayor ejemplo a seguir, por guiarme hasta donde Dios lo permitió, fuiste la base principal para seguir trabajando por mis objetivos. Papi, ocupas un lugar muy especial en mi corazón.

Sara J.

Agradecimientos

Nuestro agradecimiento a Dios por habernos guiado a lo largo de nuestras vidas, protegiéndonos en estos años de estudios y guiado con su amor incondicional para poder lograr todo lo que tenemos.

A nuestra casa de estudio; por brindarnos la oportunidad de formarnos profesionalmente, a los docentes de la escuela profesional de Administración, quienes, con sus orientaciones, fueron los responsables de la buena formación profesional.

A, Lic. Adm. MBA. Seidy Janice Vela Reátegui, asesora del presente trabajo de investigación, por su valioso aporte como orientador, supervisor y contribuir profesionalmente en la elaboración de la presente tesis.

Los autores

Índice general

Ficha de identificación	6
Dedicatoria.....	7
Agradecimientos	8
Índice general	9
Índice de tablas.....	11
Índice de figuras	12
RESUMEN.....	13
ABSTRACT.....	14
CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN A LA INVESTIGACIÓN.....	15
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	19
2.1. Antecedentes de la investigación.....	19
2.2. Fundamentos teóricos	23
CAPÍTULO III MATERIALES Y MÉTODOS.....	46
3.1. Ámbito y condiciones de la investigación.....	46
3.1.1. Ubicación política	46
3.1.2. Ubicación geográfica.....	46
3.1.3. Periodo de ejecución.....	47
3.1.4. Autorizaciones y permisos	47
3.1.5. Control ambiental y protocolos de bioseguridad	47
3.1.6. Aplicación de principios éticos internacionales	47
3.2. Sistema de variables	47
3.2.1. Variables principales	47
3.2.2. Variables secundarias	48
3.3 Procedimientos de la investigación	48
CAPÍTULO IV RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	54
4.1 Resultado específico 1	54
4.2 Resultado específico 2	55
4.3 Resultado específico 3	56

	10
4.4 Resultado específico 4	57
4.5 Resultado específico 5	58
4.6 Resultado específico 6	59
4.7 Resultado específico 7	60
4.8 Resultado general.....	61
CONCLUSIONES.....	64
RECOMENDACIONES	66
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	68
ANEXOS.....	76

Índice de tablas

Tabla 1 Población del distrito de Tarapoto por grupo de edad	49
Tabla 2 Muestra por grupos de edad.....	50
Tabla 3 Confiabilidad del cuestionario de factores de retención.....	52
Tabla 4 Vínculo relacional entre compensación y retención del talento humano.....	55
Tabla 5 Vínculo relacional entre las características del trabajo y retención del talento humano.....	56
Tabla 6 Vínculo relacional entre oportunidades de formación y desarrollo hacia la retención del talento humano.....	57
Tabla 7	58
Tabla 8 Vínculo relacional entre oportunidades profesionales y retención del talento humano.....	59
Tabla 9 Vínculo relacional entre política de trabajo y vida hacia la retención del talento humano.....	60
Tabla 10 Vínculo relacional entre factores claves y retención del talento humano.....	61
Tabla 11 Variable factores claves	87
Tabla 12 Frecuencia de las dimensiones de factores claves.....	88
Tabla 13 Variable retención del talento humano	90
Tabla 14 Frecuencia de las dimensiones de retención del talento humano	91

Índice de figuras

Figura 1 Marco teórico propuesto por Hee y Rhung (2019).....	40
Figura 2 Ubicación geográfica del distrito de Tarapoto	46
Figura 3 Factor clave prevalente en la retención del talento humano desde la perspectiva de los millennials y centennials.....	54

RESUMEN

“Factores claves y la retención del talento humano desde la perspectiva de los millennial y centennial, Tarapoto - 2020”

La alta rotación laboral entre los jóvenes profesionales, lo cual está generando sobre costos en las empresas asociadas a la búsqueda de empleados, además que no permite la generación de una cohesión entre el capital humano de la empresa, que haga que los empleados se identifiquen con la organización. Además, los jóvenes indicaron que la labor que realizan actualmente no les exige habilidades que le permitan explotar al máximo sus capacidades, por lo cual se sienten desmotivados de realizar sus labores. Por eso, se planteó como objetivo principal: establecer la relación entre factores claves hacia la retención del talento humano desde la perspectiva de los millennial y centennial; cuyos objetivos específicos ostentaron: determinar el factor clave prevalente; también conocer el vínculo relacional entre compensación, características del trabajo, oportunidades de formación y desarrollo, apoyo del supervisor, oportunidades profesionales, política de trabajo y vida hacia la retención del talento humano. La metodología fue de enfoque cuantitativo, tipo aplicada, nivel correlacional y diseño no experimental; con una muestra de 374 personas entre 20 y 30 años de la ciudad de Tarapoto, perteneciente al departamento de San Martín, a quienes se les aplicó como técnica la encuesta y cuestionario como instrumento. Se emplearon análisis descriptivos e inferenciales para evaluar las variables y responder a los objetivos correlacionales fijados. Los principales hallazgos desplegaron que, el factor clave prevalente son las oportunidades de formación y desarrollo con 67.4% (nivel regular) y 23.5% (nivel bajo). Asimismo, se descubrió una relación de connotación significativa y negativa entre compensación, características del trabajo, oportunidades de formación y desarrollo, apoyo del supervisor, oportunidades profesionales, y política de trabajo y vida hacia la retención del talento humano (0.916; 0.878; 0.923; 0.929; 0.947 y 0.875; $p=0.000$). Concluyéndose que, existe relación significativa y positiva entre las variables con un coeficiente Rho Spearman igual a 0.984.

Palabras claves: factores claves, retención del talento humano, millennial y centennial.

ABSTRACT

"Key factors and the retention of human talent from the millennial and centennial perspective, Tarapoto - 2020".

The high labor turnover among young professionals is generating cost overruns in the companies associated with the search for employees, in addition to not allowing the generation of cohesion among the human capital of the company, which would make employees feel identified with the organization. In addition, the young people indicated that the work they currently perform does not require skills that allow them to fully exploit their abilities, so they feel unmotivated to perform their work. Based on this, the main objective was: to establish the relationship between key factors towards the retention of human talent from the millennial and centennial perspective; the specific objectives were: to determine the prevalent key factor; as well as to determine the relational link between compensation, job characteristics, training and development opportunities, supervisor support, professional opportunities, work and life policies towards the retention of human talent. The methodology had a quantitative approach, applied type, correlational level and non-experimental design; the sample consisted of 374 people between 20 and 30 years of age from the city of Tarapoto, in the department of San Martín, to whom the survey and questionnaire were applied as a technique and as an instrument. Descriptive and inferential analyses were used to evaluate the variables and respond to the correlational objectives set. The main findings showed that the most prevalent key factor was training and development opportunities with 67.4% (fair level) and 23.5% (low level). Moreover, a significant negative connotation relationship was found between compensation, job characteristics, training and development opportunities, supervisor support, career opportunities, and work/life policy towards human talent retention (0.916; 0.878; 0.923; 0.929; 0.947 and 0.875; $p=0.000$). It is concluded that there is a significant and positive relationship between the variables with a Rho Spearman coefficient equal to 0.984.

Keywords: key factors, human talent retention, millennial and centennial.



CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN A LA INVESTIGACIÓN

En la actualidad, el tema de la retención del talento humano se ha vuelto cada vez más relevante para las organizaciones. En particular, cuando se analiza desde la perspectiva de los millennials y la generación Z, también conocida como centennials, se pueden identificar factores claves que influyen en su permanencia y compromiso con una empresa, ahora bien, este desafío de retención del talento se ha convertido en una preocupación crítica para las organizaciones, ya que están luchando por encontrar y retener a los profesionales que necesitan, mientras enfrentan la renuncia masiva de empleados, por ende, las empresas deben tomar medidas para mantener el compromiso, la lealtad y la competitividad de estas generaciones (Madero, 2020, p.12).

De acuerdo a Morrell & Abston (2019) actualmente hay cuatro generaciones distintas dentro del mercado laboral: la Generación Silenciosa (nacida entre 1928 y 1945), la generación Baby Boomer (nacida entre 1946 y 1964), la Generación X (nacida entre 1965 y 1982) y la Generación Millennial (nacida entre 1998 y 2003), de las cuales, la más grande es ésta última, la cual superó a la Generación X en el primer trimestre de 2015 como la generación más grande dentro del mercado laboral estadounidense, de este modo, los millennials presentan el 38% de la fuerza laboral total de los EE. UU. y se proyecta que crecerán hasta el 75% para el 2025. Asimismo, los autores señalaron que los millennials tienen actitudes significativamente diferentes hacia el trabajo en comparación a otras generaciones, por lo tanto, se necesitarán diferentes prácticas para mantener a esta generación motivada y comprometida y así retenerlos. Esta situación implica que las áreas de recursos humanos deben conocer e identificar las características laborales de esta nueva generación para implementar nuevas estrategias orientadas a retener talento, ya que, actualmente, se ha observado una alta tasa de rotación laboral en los más jóvenes.

Maloni et al. (2019) señalaron que los individuos de estas nuevas generaciones esperan que cuando ingresen a la fuerza laboral, tengan tiempo con su jefe, así como trayectorias profesionales flexibles, asimismo, se muestran interesados en explorar simultáneamente diversas industrias y roles diferentes, y además esperaran salarios competitivos. Además, las personas de estas nuevas generaciones valoran el trabajo duro y quieren ser recompensados por ello, son ambiciosos y emprendedores, y están motivados para planificar su futuro. Sin embargo, de acuerdo a Leng & Wong (2017) uno de cada cuatro empleados millennials dejará su trabajo actual para unirse a una nueva organización. Este resultado no es un buen augurio para las empresas, ya que un tercio de la fuerza laboral mundial en el año 2020 es millennial. Al respecto, los autores advirtieron que se ha

realizado poca investigación en cuanto a los factores de retención. Esta situación sugiere que actualmente las empresas no están brindando las condiciones necesarias para retener a la fuerza laboral conformada por estas nuevas generaciones.

En el Perú, también existe escasa investigación en relación a los factores de retención desde una perspectiva generacional. Bajo este contexto se encuentra el estudio de Mitta (2019) quien afirmó que los millennials son una generación con características, demandas y atributos distintos en relación a las demás generaciones, debido a ello, las tácticas e incentivos que los departamentos de recursos humano han implementado hasta la fecha no necesariamente resultan aplicables a esta generación. Asimismo, el autor señaló que aún no se puede afirmar que los millennials peruanos posean una conducta distinta o similar a sus pares estadounidenses. Además, de acuerdo al autor, en el Perú también existe una problemática relacionada a la alta rotación laboral entre los jóvenes profesionales, lo cual está generando sobre costos en las empresas asociadas a la búsqueda de empleados, además que no permite la generación de una cohesión entre el capital humano de la empresa, que haga que los empleados se identifiquen con la organización.

Por otro lado, en la ciudad de Tarapoto se han observado algunos indicios que permitirían identificar aquellos posibles elementos que hacen que los jóvenes entre 20 y 30 evalúen su permanencia en su empresa actual. En este sentido, a través de entrevistas informales no estructuradas los más jóvenes señalaron que una de las razones por la cual están evaluando un cambio de trabajo, es la poca flexibilidad relacionada a los horarios laborales, considerándolos como rígidos. Otro punto fue la importancia de sentir que pueden decidir en la forma de realizar sus labores, ya que, consideran que actualmente no se les brinda la oportunidad de expresar sus propuestas. Asimismo, señalaron que las actividades que realizan actualmente implican seguir rígidos lineamientos, en cambio, ellos preferirían tareas donde puedan realizar un aporte. Por último, los jóvenes indicaron que la labor que realizan actualmente no les exige habilidades que le permitan explotar al máximo sus capacidades, por lo cual se sienten desmotivados de realizar sus labores.

Por otra parte, los jóvenes cercanos a los 30 años indicaron que actualmente están evaluando ofertas de trabajo de otras instituciones debido a que su empresa actual no les brinda mayores oportunidades de desarrollarse profesionalmente, además señalaron que no suelen recibir capacitaciones que le permitan adquirir mayores conocimientos que puedan poner en práctica, por lo cual se sienten limitados en cuanto a su especialización. Asimismo, otro de los factores importantes por los que consideraban cambiar de empresa de trabajo fue que en empresa actual se les exige más tiempo del debido para cumplir con

sus actividades, lo cual afecta sus vidas personales, de manera que, sienten que no poseen el tiempo necesario para cumplir con sus roles de padres y otras responsabilidades del hogar. Esta situación los ha llevado a evaluar otras alternativas laborales que se ajusten más a sus necesidades actuales.

Dado lo expuesto, resulta necesario realizar una investigación con el propósito de establecer los factores de retención de talento humano a partir de dos grupos generacionales: centennials (20-25 años) y millennials (26-30 años). De manera que, los resultados obtenidos serán un gran aporte a la escasa investigación al respecto dentro del contexto nacional, lo cual permitirá a las áreas de recursos humanos tener un marco de referencia que los ayude en el diseño e implementación de distintas estrategias enfocadas en retener el talento humano de acuerdo a las características particulares de cada generación.

Es así que el problema general de la investigación fue: ¿Cuál es la relación entre los factores claves y la retención del talento humano desde la perspectiva de los millennials y centennials, Tarapoto - 2020?; mientras que sus problemas específicos fueron: i) ¿Cuál es el factor prevalente en la retención del talento humano desde la perspectiva de los millennials y centennials, Tarapoto - 2020?, ii) ¿Cómo se relaciona la compensación y la retención del talento humano desde la perspectiva de los millennials y centennials, Tarapoto - 2020?, iii) ¿Cómo se relacionan las características del trabajo y la retención del talento humano desde la perspectiva de los millennials y centennials, Tarapoto - 2020?, iv) ¿Cómo se relacionan las oportunidades de formación y desarrollo con la retención del talento humano desde la perspectiva de los millennials y centennials, Tarapoto - 2020?, v) ¿Cómo se relaciona el apoyo del supervisor y la retención del talento humano desde la perspectiva de los millennials y centennials, Tarapoto - 2020?, vi) ¿Cómo se relaciona las oportunidades profesionales y la retención del talento humano desde la perspectiva de los millennials y centennials, Tarapoto - 2020?, vii) ¿Cómo se relaciona la política de trabajo y vida con la retención del talento humano desde la perspectiva de los millennials y centennials, Tarapoto - 2020?

Mientras que la hipótesis general de la investigación fue: Los factores claves se relacionan significativamente con la retención del talento humano desde la perspectiva de los millennials y centennials, Tarapoto – 2020; y las hipótesis específicas fueron: i) El factor prevalente en la retención del talento humano desde la perspectiva de los millennials y centennials, Tarapoto – 2020 es la política de trabajo y vida, ii) La compensación se relaciona significativamente con la retención del talento humano desde la perspectiva de los millennials y centennials, Tarapoto – 2020, iii) Las características del trabajo se

relacionan significativamente con la retención del talento humano desde la perspectiva de los millennials y centennials, Tarapoto – 2020, iv) Las oportunidades de formación y desarrollo se relacionan significativamente con la retención del talento humano desde la perspectiva de los millennials y centennials, Tarapoto – 2020, v) El apoyo del supervisor se relaciona significativamente con la retención del talento humano desde la perspectiva de los millennials y centennials, Tarapoto – 2020, vi) Las oportunidades profesionales se relacionan significativamente con la retención del talento humano desde la perspectiva de los millennials y centennials, Tarapoto – 2020, vii) La política de trabajo y vida se relacionan significativamente con la retención del talento humano desde la perspectiva de los millennials y centennials, Tarapoto – 2020.

Además, el objetivo general de la investigación fue: Establecer la relación entre los factores claves y la retención del talento humano desde la perspectiva de los millennials y centennials, Tarapoto – 2020. Y los objetivos específicos fueron, i) Determinar el factor prevalente en la retención del talento humano desde la perspectiva de los millennials y centennials, Tarapoto – 2020, ii) Determinar la relación entre la compensación y la retención del talento humano desde la perspectiva de los millennials y centennials, Tarapoto – 2020, iii) Determinar la relación entre las características del trabajo y la retención del talento humano desde la perspectiva de los millennials y centennials, Tarapoto – 2020, iv) Determinar la relación entre las oportunidades de formación y desarrollo con la retención del talento humano desde la perspectiva de los millennials y centennials, Tarapoto – 2020, v) Determinar la relación entre el apoyo del supervisor y la retención del talento humano desde la perspectiva de los millennials y centennials, Tarapoto – 2020, vi) Determinar la relación entre las oportunidades profesionales y la retención del talento humano desde la perspectiva de los millennials y centennials, Tarapoto – 2020, vii) Determinar la relación entre la política de trabajo y vida con la retención del talento humano desde la perspectiva de los millennials y centennials, Tarapoto – 2020.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. Internacionales

Ivanova y Ryabininna (2019) realizaron una investigación titulada “Evaluar los valores de trabajo de los representantes de la Generación Z y su impacto en el comportamiento organizacional de una persona”. Chelyabinsk, Russia. Tuvo como objetivo analizar los valores de trabajo de la generación iGen, la forma en que se correlacionan con los valores de trabajo de generaciones anteriores X e Y; y diseñar posibles patrones de comportamiento en la organización. Para alcanzar el objetivo se aplicó un cuestionario a 134 personas de entre 18 y 24 años, siendo un estudio cuantitativo, descriptivo, de diseño no experimental y de corte transversal. Los principales resultados fueron: El 85.27% de la generación Z consideró que un buen salario es el aspecto más importante en un trabajo. El 40.22% de la generación Z consideró que la estabilidad es el aspecto menos importante en un trabajo. Se concluyó que el factor más importante para la generación Y fue el salario y el menos importante fueron las garantías sociales.

Otro estudio similar es el de Zaharee et al. (2018) quienes realizaron una investigación titulada “Reclutamiento y retención de talento técnico inicial”. Bedford, Massachusetts. Tuvo como objetivo identificar los atributos de los entornos y culturas laborales que son atractivos para el talento técnico que se inicia en la carrera. Para alcanzar el objetivo se aplicó un cuestionario en línea a 306 profesionales, de los cuales 81 pertenecían al grupo de edad de 22 a 25 años (grupo 1) y 129 pertenecían al grupo de 26 a 30 años (grupo 2), siendo un estudio cuantitativo, descriptivo, de diseño no experimental y de corte transversal. Los principales resultados fueron: Del grupo 1, 62 indicaron que el balance entre la vida y el trabajo los mantenían en sus actuales organizaciones. Del grupo 1, 58 indicaron que el salario y beneficios los mantenían en sus actuales organizaciones. Del grupo 1, 52 indicaron que las oportunidades de desarrollo profesional los mantenían en sus actuales organizaciones. 28 indicaron que la relación con su supervisor los mantenía en sus actuales organizaciones. En relación al grupo 2 los resultados fueron 71, 51, 41 y 16, para cada caso. Concluyeron que los factores de retención en ambos grupos (oportunidades de desarrollo profesional similares, salarios competitivos, entre otros) son similares.

Por otra parte, Vui y Paggy (2018) realizaron una investigación titulada “El efecto de la realización del trabajo en las características del trabajo y la retención de empleados: Empleados de la generación Y”. Selangor, Malasia. Tuvo como objetivo analizar la realización laboral y la edad como mediadores entre la Generación Y (Generación Y) de la relación entre las características de la tarea y el conocimiento y la retención de los empleados. Para alcanzar el objetivo se aplicó un cuestionario a 153 empleados de la generación Y, siendo un estudio cuantitativo, explicativo, de diseño no experimental y de corte transversal. Los principales resultados fueron: El coeficiente que evalúa la influencia de las características del trabajo realizado sobre la retención resultó 0.153 con un nivel de significancia de 0.186. El coeficiente que evalúa la influencia de las características del conocimiento sobre la retención resultó -0.066 con un nivel de significancia de 0.583. El valor del estadístico t que prueba la diferencia entre los coeficientes de las características del trabajo entre la generación la generación Y posterior y la anterior resultó 0.81 con un nivel de significancia mayor a 0.05. El valor del estadístico t que prueba la diferencia entre los coeficientes de las características del conocimiento entre la generación la generación Y posterior y la anterior resultó 0.07 con un nivel de significancia mayor a 0.05. Concluyeron que existe un efecto significativo de del cumplimiento laboral en las características del puesto y la retención de empleados ($p < 0.05$).

Así mismo, Benny (2018) realizaron una investigación titulada “Factores que influyen en la retención de docentes gen Y no gen Y que trabajan en escuelas internacionales en Asia”. Washington, Estados Unidos. Tuvo como objetivo examinar la relación de los factores de satisfacción laboral con la probabilidad de renovación del contrato por parte de los maestros de escuelas internacionales. Para alcanzar el objetivo se aplicó la Encuesta de satisfacción laboral (JSS) a 116 profesores, de los cuales 51 pertenecían a la categoría de Generación Y (nacidos en 1977-1994) y 65 pertenecían a la categoría de no Generación Y (nacidos antes de 1977), siendo un estudio cuantitativo, explicativo, de diseño no experimental y de corte transversal. Los principales resultados fueron: Por cada aumento en la satisfacción bajo la naturaleza de la faceta del trabajo, un maestro que no pertenece a la generación Y tiene 43.1% menos de probabilidades de irse con un $p = .004$. Por cada aumento en la satisfacción bajo la faceta de supervisión, un maestro que no pertenece a la generación Y tiene 25.6% menos de probabilidades de irse con un $p = .032$. Concluyó que la faceta del trabajo y la de supervisión inciden de manera positiva en la retención de los profesores de la generación Y.

De la misma manera, Naim y Lenka (2018) realizaron una investigación titulada “Desarrollo y retención de empleados de la generación Y: Un marco conceptual”. Roorkee, India. Tuvo como objetivo presentar un marco conceptual de desarrollo, compromiso y retención de

los empleados de la Generación Y. Para alcanzar el objetivo realizó una revisión de la literatura existente y utilizando el intercambio social y el enfoque constructivista social, siendo un estudio cualitativo, descriptivo. El principal resultado fue: El estudio presentó un marco conceptual con tutoría, liderazgo estratégico, redes sociales e intercambio de conocimientos como sus construcciones clave para retener a los empleados de la Generación Y. Las principales conclusiones fueron que las organizaciones deben incorporar la tutoría, el liderazgo estratégico, las redes sociales y el intercambio de conocimientos en su estrategia de gestión del talento para los empleados de la Generación Y. El desarrollo de competencias, a su vez, evoca el compromiso de los empleados de la Generación Y, lo que lleva a la intención de seguir adelante.

También et al. (2017) realizaron una investigación titulada “Diferencias multigeneracionales en las preferencias profesionales, las preferencias de recompensa y el compromiso laboral entre los empleados indios”. Pune, India. Tuvo como objetivo examinar empíricamente las diferencias multigeneracionales en las preferencias profesionales, las preferencias de recompensa y el compromiso laboral entre tres generaciones (generación superior, generación X y generación Y). Para alcanzar el objetivo se aplicó un cuestionario en línea de 653 ejecutivos, de los cuales 206 pertenecen a la generación superior, 267 a la generación X y 180 a la generación Y, siendo un estudio cuantitativo, relacional, de diseño no experimental y de corte transversal. Los principales resultados fueron: El estadístico F que mide las diferencias en preferencias de recompensa entre los tres grupos generacionales resultó 1.14 con un nivel de significancia mayor a 0.05. La prueba de Tukey post hoc que mide la diferencia en preferencias de recompensa entre la generación X e Y resultó 0.02 con un nivel de significancia mayor a 0.05. Las principales conclusiones fueron que no existe una diferencia significativa en las preferencias de recompensa entre las tres generaciones. No existe una diferencia significativa en las preferencias de recompensa entre las generaciones X e Y.

Finalmente, Madero (2020) realizó un estudio titulado “Modelo de retención laboral de millennials, desde la perspectiva mexicana”. Ciudad de México, México. Tuvo la finalidad de encontrar un modelo que permita retener la mano de obra de los millennials. Para esto, aplicaron un estudio cuantitativo, no experimental, descriptivo y correlacional. Además, diseñaron cuestionarios como instrumentos de medición y seleccionaron 332 trabajadores millennials. En cuanto a los resultados resaltantes, encontró un coeficiente de correlación de 0.89 entre el ambiente laboral y el núcleo del millennial, de 0.73 entre la pertenencia y el ambiente laboral y de 0.62 entre la eficiencia productiva y el entorno laboral. Concluyó que los millennials expresaron preferencias en factores como los beneficios laborales, las oportunidades de crecimiento profesional, el horario flexible y la manera en que el jefe los

trata. Además, encontró una relación significativa directa entre el núcleo personal y el ambiente laboral del millennial.

2.1.2. Nacionales

El primer estudio abordado a nivel nacional es el de Mitta (2019) quien realizó una investigación titulada “Gestión de la diversidad. El reto millennial en un grupo de organizaciones: ¿quiénes son, ¿qué los motiva y cómo retenerlos?”. Lima, Perú. Tuvo como objetivo examinar las tácticas y políticas factible en trabajadores millennials profesionales y el reto que representan en las empresas. Para alcanzar el objetivo realizó una revisión de la literatura existente y una entrevista a jóvenes universitarios, siendo un estudio cualitativo, exploratorio. Los principales resultados fueron: Se levantaron tres categorías: características similares, divididas y diferentes. La primera categoría incluyó la apertura a la crítica, el manejo del tiempo, el estilo y el modo de trabajo y el lugar preferido para laborar. La segunda categoría incluyó los motivos de permanencia, la fase de identificación y los objetivos laborales. La tercera categoría incluyó el manejo del dinero, la percepción del proceso y la postura frente al futuro. Las principales conclusiones fueron que los jóvenes millennials peruanos presentan características similares a sus pares norteamericanos. Las características más resaltantes de los jóvenes millennials peruanos fueron el optimismo y el realismo.

Y se prosigue con la investigación de Cuya (2017) quien realizó una investigación titulada “La gestión de la diversidad generacional docente y sus desafíos frente al trabajo en equipo: un estudio de caso”. Lima, Perú. Tuvo como objetivo analizar los retos de la variedad generacional docente en la gestión del trabajo en equipo. Para alcanzar el objetivo aplicaron entrevista a ocho personas que pertenecen a las generaciones de estudio. Los principales resultados fueron: Se levantaron tres categorías: características similares, divididas y diferentes, siendo un estudio cualitativo, exploratorio. Se levantaron cinco categorías: disposición hacia la labor, interacciones en el trabajo, acompañamiento en la gestión, valoración de la diversidad generacional y desafíos y propuestas. Las principales conclusiones fueron que, dentro de la institución de estudio, se considera la diversidad generacional ente los docentes, siendo las generaciones X e Y las que se presentan en mayor proporción. La gestión de la labor en equipo presenta algunas tensiones entre las generaciones extremas. Los resultados expuestos evidencia que existen diferentes características en las generaciones dentro del entorno laboral.

2.1.3. Regionales y locales

Pashanace y Pezo (2019) realizaron una investigación titulada “Prácticas de gestión en la retención del talento humano y su relación con el compromiso organizacional en las tiendas

electrodomésticas Elektra S.A, La Curacao y empresa de bienes y servicio Carsa, Tarapoto-2019". Tarapoto, Perú. Tuvo como objetivo establecer la asociación entre las prácticas gestión en la retención en la gestión del talento humano y el compromiso organizacional. Para alcanzar el objetivo se aplicaron dos cuestionarios a 42 trabajadores. El principal resultado fue: El coeficiente de correlación de Rho Spearman entre las prácticas de retención de gestión de talento humano y el compromiso organizacional resultó 0.615 con un nivel de significancia de 0.00. La principal conclusión fue que existe una relación estadísticamente significativa entre las prácticas de gestión en la retención de talento humano y el compromiso organizacional, es decir, las mayores prácticas estarían acompañadas de un mayor compromiso por parte de los trabajadores.

2.2. Fundamentos teóricos

2.2.1. Factores claves

2.2.1.1. Definición

Coetzee et al. (2015) definieron los factores claves como aquellas prácticas organizacionales que influyen en la salida de empleados y su decisión de dejar o permanecer en la empresa, además, los factores en el ámbito organizacional representan ciertas características de la estructura dentro de la cual se desarrolla la carrera y que se relacionan con las medidas del éxito o la satisfacción profesional de las personas.

Por otro lado, son denominados impulsores claves que destacan en el desempeño de una empresa o negocio, por tanto, estos factores tienen un impacto significativo en el buen rendimiento de la organización y pueden proporcionar señales de advertencia temprana sobre un rendimiento e incluso resultados más bajos (Gamero y Ostos, 2020, p.308).

2.2.1.2. Teorías y modelos de los factores claves

Kamalaveni et al. (2019) expusieron 11 factores claves, en primer lugar, las políticas de reclutamiento comienzan con la contratación del personal adecuado. En segundo lugar, las oportunidades de desarrollo, ya que las oportunidades de promoción mejoran el compromiso de los empleados. En tercer lugar, la compensación, debido a que brindar los incentivos adecuados (incluyendo las recompensas financieras directas e indirectas), tiene un impacto positivo en el trabajador. El cuarto factor es el ambiente de trabajo, como los entorno divertidos, la flexibilidad, un entorno laboral de aprendizaje y trabajo y un entorno competitivo. El quinto factor es el liderazgo, como la actitud del gerente, además de tener un buen jefe y el estilo de liderazgo que ejerce. El sexto factor es la capacitación, incluye la competencia y el progreso profesional mediante la capacitación, ya que la inversión en capacitación incide en la lealtad.

El séptimo factor es la satisfacción laboral relacionada al crecimiento de la carrera, la identidad de la empresa y las recompensas financieras, los cuales aumentan la satisfacción laboral, generando menores intenciones de rotación, ya que cuando los empleados están insatisfechos, el empleador tiene dificultades para retener a las personas, además, incluye la responsabilidad, el trabajo, tener un buen supervisor y el reconocimiento al empleado. El octavo factor es la evaluación del desempeño, ya que ayuda a los empleados a darse cuenta de sus fortalezas o debilidades, mejorando la eficiencia de los empleados y como consecuencia los beneficios monetarios (salarios) y no monetarios (recompensas, reconocimiento, desarrollo profesional), los cuales son determinantes en la decisión de los empleados respecto a quedarse o no en la organización. El noveno factor es el equilibrio entre la vida laboral y personal, ya que, si el trabajo exige intervenciones en la vida personal de los empleados, éstos se sentirán agotados emocionalmente provocándoles un alto estrés, mientras que un equilibrio entre la vida profesional y personal incrementa la productividad y competencia del empleado, traduciéndose en aumento de la satisfacción y el compromiso, los cuales son mediadores entre la relación el equilibrio y la intención de irse.

El décimo factor es el compromiso, su efecto positivo sobre las intenciones en rotación está ampliamente documentado en la literatura. Finalmente, el último factor es el engagement de los empleados, un mayor engagement conduce a una baja rotación de empleados, por el contrario, acrecienta en productividad, ganancias y retorno de la inversión.

Por su parte, Khalid & Nawab (2018) resaltaron que los empleados en el entorno actual, también están preocupados por el crecimiento personal y el desarrollo profesional y se interesan cuando les ofrecen desafíos significativos y dinámicos en el lugar de trabajo, además también consideran los buenos supervisores, de modo que, la compensación no se encuentra entre los principales factores que influyen en la rotación de personal no gerencial. Los autores también señalaron que la satisfacción de la compensación y la transparencia podrían tener una influencia directa en el análisis interno de la organización e igualmente en ventajas competitivas fundamentales. Además, los empleados también toman en cuenta las prácticas de participación ya que hace que los empleados talentosos vean su empleo como más útil, en esta línea, tienen voz y autoridad con respecto a su decisión relacionada con el trabajo.

Por otro lado, Kossivi (2016) analizaron los factores claves sobre la base de ocho factores individuales: oportunidades de desarrollo, compensación, equilibrio entre el trabajo y la vida, liderazgo en la dirección, ambiente de trabajo, apoyo social, autonomía y, finalmente,

formación y desarrollo. El primer factor, oportunidades de desarrollo, ya que el crecimiento personal y profesional es un factor determinante que aumentan el compromiso de permanencia de los empleados, en tanto el segundo factor denominado compensación, alude a la recompensación económica e igualmente beneficios que recibe el empleado por su trabajo, como salarios, bonificaciones, prestaciones, entre otros. El tercer factor, el equilibrio entre la vida y el trabajo, ya que tiende a afectar la decisión de los empleados de permanecer en la organización. El cuarto factor, el liderazgo en la dirección, en donde se precisa la gestión de las personas y el estilo de liderazgo como influyentes en la capacidad para mantener a los empleados. El quinto factor, el ambiente de trabajo, donde se destaca la importancia de un entorno propicio o la disponibilidad de recursos. El sexto factor, el apoyo social, relacionado a la satisfacción con los compañeros de trabajo. El séptimo factor, autonomía, donde se resalta el control sobre el trabajo propio. Finalmente, la formación y desarrollo, que hace referencia a las oportunidades que la organización brinda a los empleados para adquirir nuevas habilidades, conocimientos y competencias a través de programas de capacitación y desarrollo profesional.

Para De Sousa et al. (2018) los factores claves incluyen capacitación y desarrollo, apoyo del supervisor, oportunidades profesionales, características del trabajo (que incluyen variedad de habilidades, autonomía y desafío laborales), equilibrio entre el trabajo y la vida personal y la compensación. Dicho lo anterior, Azeez (2017) señaló siete factores claves que permiten alcanzar los objetivos establecidos: liderazgo, recompensa, salario, compensación, capacitación y desarrollo, desarrollo profesional y reconocimiento del empleado. El liderazgo, específicamente los estilos, influyen directa e indirectamente en los empleados para decidir si dejar la organización o permanecer en ella y mediante la adopción de un estilo de liderazgo apropiado que se alinee con las estrategias comerciales con la motivación y la moral de los empleados se logra un impacto positivo. La recompensa influye ya que, si los empleados están apegados a un atractivo sistema de recompensas, su permanencia en la organización será más larga, asimismo, si los empleados son recompensados de acuerdo con su desempeño, tienden a sentir apego a su organización. El salario, ya que los empleados trabajan por dinero, de modo que, si las organizaciones pueden proporcionar un buen salario en términos de salario y otros incentivos a sus empleados, sentirán que su trabajo es muy apreciado por las organizaciones, en consecuencia, la intención de los empleados de permanecer en las organizaciones será mayor.

La compensación, a través de un sistema efectivo posee un efecto positivo en el empleado. Capacitación y desarrollo, el cual requiere de inversión para el desarrollo de las habilidades de los empleados. El desarrollo profesional, ya que la intención del empleado de dejar las

organizaciones se reduce en función de las oportunidades que brindan las organizaciones para el desarrollo de los empleados, de modo que, la falta de capacitación y oportunidades de promoción son las principales razones para dejar la organización. Finalmente, el reconocimiento de los empleados, que contribuye a acrecentar la satisfacción, el compromiso y la productividad de los empleados.

2.2.1.3. Medición de la variable Factores claves

La variable factores claves será medida siguiendo la propuesta de Döckel (2003) la cual presenta seis factores claves: compensación (salario base), características laborales (variedad de habilidades y autonomía laboral), oportunidades de formación y desarrollo, apoyo del supervisor, oportunidades profesionales y política de trabajo y vida.

a. Dimensión Compensación

Según Kossivi et al. (2016) el pago monetario entre todos los tipos de compensación es el factor más importante para mantener al empleado. De acuerdo a Coetzee et al. (2015) la dimensión compensación incluye la competitividad del salario, el valor de los beneficios y las políticas de remuneración organizacional. Asimismo, el efecto de la compensación es beneficiosa para el colaborador, mostrando que los tipos de compensación han sido los factores más relevantes para mantener a los empleados (Kossivi et al., 2016). A partir de esta dimensión se han establecido dos indicadores: recompensas financieras y beneficios.

–Recompensas financieras: Las empresas suelen utilizar sistemas de recompensa para intentar retener al personal. Las recompensas financieras son recompensas monetarias que las empresas pagan a su personal por los servicios prestados por ellos. Estas recompensas financieras incluyen: salario base, reconocimiento en efectivo, incentivos, pago flexible, opciones de compra de acciones y primas por habilidades especiales. El dinero sigue siendo el principal incentivo que se utiliza para atraer a los profesionales, sin embargo, la mayoría de los expertos están de acuerdo en que el dinero no es la respuesta a largo plazo para contratar, en este sentido, de acuerdo a varios estudios, los salarios altos no son esenciales, pero los salarios buenos y justos si muestran una fuerte correlación con la intención a quedarse, lo que indica que mientras la compensación sea competitiva, también el nivel real de pago es menos importante que los sentimientos acerca de los aumentos salariales y el proceso utilizado para administrarlos, es decir, los empleados quieren entender cómo funciona el sistema de pago y quieren saber cómo pueden ganar aumentos salariales (Döckel, 2003).

–Beneficios: Son las recompensas financieras indirectas que los empleados reciben por su trabajo, las cuales consisten en tiempo libre, gratificaciones, procesos de beneficios y niveles de beneficios, de acuerdo a los estudios, el tiempo libre es más importante que cualquier otro beneficio indirecto, siendo de naturaleza ambiental y personal, por ejemplo, automóviles de lujo para cualquiera que haya superado sus metas, mascotas en la oficina, salas de juegos y salas tranquilas para mejorar el trabajo en equipo y reducir el estrés y gimnasios en el lugar para que los empleados resuelvan su estrés (Döckel, 2003).

b. Dimensión Características del trabajo

Los empleados buscan realizar un trabajo interesante que los desafíe y en donde empleen sus habilidades y talentos, mientras que, la experiencia laboral repetitiva y limitada con poca discreción individual repele a los empleados (Döckel, 2003). Además, según Coetzee et al. (2015) la dimensión característica del trabajo incluye independencia y libertad, variedad de tareas; uso de la iniciativa personal y uso de habilidades complejas o de alto nivel. A partir de esta dimensión se han establecido dos indicadores: autonomía del trabajo y variedad de habilidades.

–Autonomía del trabajo: La autonomía laboral se relaciona con un mayor sentimiento de responsabilidad personal y se define como el grado en que el trabajo proporciona una libertad sustancial, independencia y discreción al individuo para programar el trabajo y determinar los procedimientos utilizados para llevarlo a cabo, de este modo, cuando la autonomía laboral es alta, los trabajadores verán los resultados de su trabajo en términos de sus propios esfuerzos, iniciativas y decisiones, en lugar de la instrucción del supervisor o el procedimiento (Döckel, 2003).

–Variedad de habilidades: La variedad de habilidades se define como el grado en que un trabajo requiere una variedad de actividades diferentes para realizar el trabajo, lo que implica el uso de una serie de habilidades y talentos diferentes de la persona, de este modo, cuando una tarea requiere que un empleado estire sus habilidades y capacidades, la tarea es casi invariablemente experimentada como significativa por el individuo, además, cuando un trabajo se basa en varias habilidades de un empleado, pueden encontrar que el trabajo tiene un significado muy personal, incluso si no es de gran importancia (Döckel, 2003).

c. Dimensión Oportunidades de formación y desarrollo

El conjunto de habilidades actual está demostrando ser inadecuado para satisfacer el rápido y cambiante mundo de las necesidades técnicas y comerciales, debido a ello, una de las principales prioridades es mantener frescas las habilidades y estar al día con las tecnologías emergentes, en esta línea, las estrategias que se centran en el aprendizaje continuo, el reentrenamiento puede reducir el tiempo que lleva mover la fuerza laboral de una competencia intermedia a una experta, al cerrar la brecha de habilidades técnicas (Döckel, 2003). Coetzee et al. (2015) señalaron que la dimensión oportunidades de formación y desarrollo incluye la capacitación específica para el trabajo, capacitación sobre productos y soluciones, oportunidad de crecimiento y desarrollo profesional y aplicación del aprendizaje en el lugar de trabajo. A partir de esta dimensión se han establecido dos indicadores: formación y desarrollo.

–Formación: Kossivi et al. (2016) consideró que un factor clave que aumenta el compromiso de los empleados. Azeez (2017) señaló que la formación es invertir en los empleados para desarrollar sus habilidades, siendo otra práctica clave del área de recursos humanos. Además, Hee & Rhung (2019) señalaron que la inversión en capacitación, como cursos y talleres, brindaría más oportunidades de aprendizaje y, a cambio, mejoraría los conocimientos de los millennials y los prepararía para las promociones.

–Desarrollo: El desarrollo también implica una inversión en los colaboradores con la finalidad de desarrollar sus habilidades, constituyendo una práctica esencial del departamento de recursos humanos (Azeez, 2017). Asimismo, Hee & Rhung (2019) señalaron que el desarrollo profesional es otra forma de motivación extrínseca que retendrá a los empleados, el cual incluye promoción, capacitación y desarrollo brindados por la organización.

d. Dimensión Apoyo del supervisor

Los investigadores han reconocido claramente el papel del apoyo supervisor en el empoderamiento de los empleados, siendo el empoderamiento un concepto motivacional de los sentimientos de los empleados (autoeficacia) de que pueden influir en su trabajo y el apoyo del supervisor se refiere a los comportamientos de los supervisores que sustentan la innovación de los empleados (Döckel, 2003). De acuerdo a Coetzee et al. (2015) la dimensión apoyo del supervisor incluye los comentarios positivos sobre el desempeño, el elogio y reconocimiento, la recompensa y el reconocimiento por el trabajo bien hecho. A

partir de esta dimensión se han establecido dos indicadores: reconocimiento de supervisores y comentarios de los supervisores.

–Reconocimiento de supervisores: En un ambiente de trabajo participativo se valora el reconocimiento, la creación y la liberación de los empleados, se enfatiza la contribución y la iniciativa individual, de modo que, estos entornos de trabajo reconocen el capital humano crítico como necesario para el éxito de una organización y la importancia de la creatividad y la iniciativa de los empleados para la capacidad de respuesta de la organización en un entorno externo competitivo, además, facilitan el empoderamiento, mientras que, la falta de reconocimiento personal se traduce en el empleado como falta de éxito. En conclusión, independientemente del nivel organizacional, los empleados quieren sentirse bien consigo mismos y con su trabajo, tener un propósito y ser reconocidos cuando hacen bien su trabajo (Döckel, 2003).

–Comentarios de los supervisores: Para que las personas se sientan empoderadas, deben comprender las metas de su unidad de trabajo y comprender cómo pueden contribuir a esas metas, en este sentido, la teoría de la cognición social sugiere que el acceso a la información facilita la autoeficacia, de manera que, proporcionar suficiente información sobre el desempeño a los empleados ayuda a reforzar las actitudes positivas hacia la organización y ayuda a prevenir las intenciones tempranas de dejarla, para ello, el compromiso afectivo puede mejorarse en condiciones de alta retroalimentación ya que, a medida que las personas reciben elogios y comentarios, pueden desarrollarse sentimientos más fuertes de lealtad hacia la organización (Döckel, 2003).

e. *Dimensión Oportunidades profesionales*

Los estudios realizados muestran que las oportunidades profesionales son importantes a comparación de cualquier otro tipo de recompensa, en esta línea, los individuos se están dando cuenta de su carrera en términos de movimientos laterales y oportunidades para nuevos conocimientos: carreras de logros en lugar de carreras de avance, además de la adquisición pasiva de conocimientos a través del trabajo, lo cual implica una planificación consciente por parte de los individuos en su preparación para movimientos futuros. El concepto de carrera como vínculo entre el individuo y, a través de su trabajo, la organización dentro de la cual se desempeña, ha sido visto tanto desde una perspectiva externa como interna, en este sentido, la investigación previa se ha centrado en la carrera externa de los empleados, es decir, en la secuencia de trabajos y puestos donde las trayectorias profesionales son ejemplos de carreras externas, mientras que las carreras

internas de los empleados se centran en las aspiraciones profesionales, los valores, las percepciones y las reacciones efectivas a las experiencias laborales que pueden tener importantes implicaciones para su satisfacción, compromiso dentro de la organización (Döckel, 2003)

A partir de esta dimensión se han establecido dos indicadores: carrera externa y carrera interna.

- Carrera externa: Representa la proyección profesional que poseen los empleados, es decir, las aspiraciones a llevar su carrera a otros niveles. Además, Hee & Rhung (2019) señalaron que los empleados trabajarán con más esfuerzo y eficiencia si descubren que tienen un gran futuro en la empresa.
- Carrera interna: Un elemento importante de la carrera de un empleado es su orientación o anclaje profesional, representando la aspiración profesional de una persona y, en cierto sentido, define su auto concepto en términos de su carrera, de modo que, la orientación profesional proporciona un enfoque o dirección para canalizar los esfuerzos de un empleado y determina lo que puede hacer para lograr las metas y aspiraciones profesionales. Las orientación profesional o ancla es un conjunto de autopercepciones relacionadas con sus motivos y necesidades, talentos y habilidades, valores personales a los que no renunciaría si se viera obligado a tomar una decisión, lo cual significa que los empleados pueden tener diferentes valores y seguir diferentes tipos de carreras, así, mientras que algunos empleados valoran el avance o la libertad por encima de todo, otros valoran principalmente la emoción intrínseca del trabajo, y otros dan mayor importancia a la seguridad y el equilibrio en sus vidas. Estas orientaciones profesionales de los empleados pueden tener implicaciones importantes para su satisfacción laboral, compromiso dentro de las organizaciones (Döckel, 2003).

f. Dimensión Política de trabajo y vida

Las políticas laborales y familiares son positivas para los empleadores como un medio para atraer y retener una fuerza laboral dedicada, las cuales corresponden a las condiciones laborales proporcionadas por las organizaciones para tener en cuenta las necesidades de la fuerza laboral y minimizar las consecuencias del conflicto entre el trabajo y los asuntos familiares. Además, cabe señalar que, los empleados permanentes están más preocupados por las licencias (vacaciones, días festivos, etc.), los horarios de trabajo flexibles, la amistad familiar y la proximidad a su hogar, que los empleados que buscan trabajo y que están activamente buscando un nuevo puesto (Döckel, 2003). Además,

según Coetzee et al. (2015) se incluye la percepción de armonía o conflicto entre el ámbito laboral y vital (personal). A partir de esta dimensión se han establecido dos indicadores: carrera externa y carrera interna.

- Vida laboral: Las políticas de vida laboral corresponden a las condiciones laborales previstas, en este sentido, la organización debe tener en cuenta las necesidades de la fuerza laboral y tratar de minimizar las consecuencias del conflicto entre el trabajo y las cuestiones familiares (Döckel, 2003). En este sentido, Hee & Rhung (2019) señalaron que la carga de trabajo es otra clave para que los empleados cambien de trabajo. Cuando un trabajador siente que su carga de trabajo es demasiado pesada, comenzará a cambiar si deja la empresa o cambia su actitud o desempeño en el trabajo, ya que siente que no hay equilibrio en todos los aspectos de su vida.

- Vida familiar: Incluye horarios de trabajo flexibles (por ejemplo, trabajo a tiempo parcial, trabajo compartido, horarios variables de inicio y finalización), políticas de licencia familiar que permiten períodos fuera del trabajo para que los empleados se ocupen de asuntos familiares y asistencia para el cuidado de niños (por ejemplo, servicio de referencia, centros de atención en el sitio o fuera del sitio) (Döckel, 2003).

A partir de lo mencionado, se puede enmarcar que los factores que establecen una relevancia valiosa en el talento humano, dado que se centran exclusivamente en todos aquellos elementos que la empresa le puede ofrecer al trabajador, bien sea como parte de su crecimiento mediante oportunidades de formación o compensación económicas, equilibrio laboral-familiar y reconocimiento, como propias del trabajo, con representa el apoyo del supervisor y autonomía, los cuales pueden garantizar que los trabajadores se mantengan comprometidos con la empresa y continúen siendo productivos en las actividades designadas.

2.2.2. Retención del talento humano

2.2.2.1. Definición

La retención de los empleados se define como los esfuerzos que adopta una organización para mantener a los empleados productivos y deseables (Frank et al., 2004, Citado por Khalid & Nawab, 2018). Actualmente, la retención de empleados es un problema importante debido a que los altos costos de rotación obstaculizan el logro de los objetivos de la organización, debido a ello, se presta la máxima atención a la retención, ya que ayuda

no solo a reducir los gastos de rotación o a minimizar el costo de contratación y capacitación, sino también porque ayuda a retener a la fuerza laboral talentosa (Khalid & Nawab, 2018).

Por su parte, Kossivi et al. (2016) señalaron que la retención de empleados se refiere a la acción que realiza una empresa para mantener a sus mejores talentos por un periodo largo. Azeez (2017), también concuerda con lo anterior, al señalar que la retención de empleados se refiere a los arreglos y prácticas jerárquicas utilizados como parte de la organización para evitar que los trabajadores clave abandonen la empresa, además, la precisó que la retención de empleados en una organización depende de la forma en que la organización mantiene sus prácticas de gestión de recursos humanos para discutir los problemas y solicitudes de sus empleados.

Para De Sousa et al. (2018) la retención es un movimiento voluntario de una organización para crear un entorno que involucre a los empleados a largo plazo. Por lo tanto, las políticas de retención de empleados de la organización se centran en identificar y retener a los empleados comprometidos mientras esto sea mutuamente rentable para ambas partes, en este sentido, los autores definieron la retención de empleados como la estrategia requerida por una organización para retener no solo a empleados talentosos, sino también calificados, al comprender los factores asociados con la retención de empleados para frenar la rotación innecesaria.

Del mismo modo, Hee & Rhung (2019) precisaron que el concepto de retención de empleados comenzó a aparecer en los negocios en la década de 1970, además, definieron la retención de empleados como la capacidad de un empleador para retener empleados en la empresa, de manera que, la retención de empleados es un proceso para alentar a los empleados a permanecer en la organización durante el período máximo de tiempo, además, la retención de empleados es una de las medidas de ahorro de costes de la empresa. En consecuencia, retener a los empleados existentes ayuda a ahorrar costes a la empresa, representando el principal activo de la columna vertebral de la empresa.

Asimismo, Kamalaveni et al. (2019) resaltaron la importancia de gestionar la retención del talento humano ya que, la retención ayuda a planificar los recursos humanos dentro de una organización, en este sentido, la planificación de recursos humanos tiene la función de estimar la brecha entre la demanda y la oferta de mano de obra requerida para el futuro de acuerdo a los objetivos de la organización, además, también ayuda en la planificación de la sucesión, determinar las posiciones estratégicas competentes en una organización y ayudar a tener una fuerza laboral talentosa y comprometida que reduciría los costos de contratación y los costos de capacitación y desarrollo.

Por lo tanto, la retención del talento humano se basa a partir de los esfuerzos que el empleador en representación de la empresa busca conservar y mantener aquellos trabajadores que considera que son valiosos para la empresa, en el sentido que le contribuyen mediante su trabajo al desarrollo de la organización y al cumplimiento de las metas de la empresa como las personales.

2.2.2.2. Teorías y modelos de retención del talento humano

La teoría de los factores de Herzberg establece que hay ciertos factores que están relacionados con el contenido del trabajo y brindan experiencias satisfactorias a los empleados. Estos factores se denominan motivadores o satisfactores e incluyen el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí, la responsabilidad, el avance y el crecimiento. El segundo aspecto de la teoría establece que existen factores no relacionados con el trabajo que pueden generar experiencias insatisfactorias para los empleados. Estos factores se conocen como factores de insatisfacción e incluyen las políticas de la empresa, el salario, las relaciones con los compañeros de trabajo y el estilo de supervisión. Sin embargo, eliminar las causas de insatisfacción no daría lugar a un estado de satisfacción; en cambio, resultaría en un estado neutral. De manera que, las prácticas de compensación, el desarrollo profesional y el equilibrio entre la vida laboral y personal de RR.HH. se basan en factores intrínsecos, extrínsecos o ambos (Almaaitah et al., 2017).

Por otra parte, la teoría del intercambio social (SET) sostiene que todas las conexiones humanas están determinadas por el uso del costo-beneficio subjetivo. La teoría explica el intercambio social como un proceso de intercambios negociados entre partes, donde las interacciones suelen considerarse mutuamente dependientes y supeditadas a las acciones realizadas por los demás. Dentro de un entorno laboral, la relación de intercambio social determina la retención continua o la terminación del contrato de cualquiera de las partes. De modo que, un empleado puede formar una relación de intercambio social distinguible con su supervisor inmediato, compañeros de trabajo, organizaciones, clientes y proveedores, donde estas relaciones distintas tienen implicaciones en su comportamiento. Por lo tanto, es probable que los empleados continúen la relación con su empleador/gerente/propietario cuando perciban que la relación vale la pena para ellos, y se espera que terminen la relación cuando los costos sean mayores que las recompensas obtenidas (Almaaitah et al., 2017).

Por otro lado, Pandita & Ray (2018) propusieron un modelo que conecta las prácticas de gestión del talento con el compromiso de los empleados y además con la retención de empleados, denominado "4E", donde la relación entre la gestión del talento y la retención no es un proceso lineal sino cíclico, con retornos positivos en cada paso. El paso inicial

para atraer talento a la organización se realiza durante el proceso de reclutamiento y selección, incluyendo políticas laborales justas, trabajo interesante y desafiante, posibilidades de aprendizaje y crecimiento y una gran cantidad de otras ofertas, sujetas al tipo de trabajo, la organización y la industria. El paso dos, consiste en desarrollar y nutrir a los empleados, brindándoles oportunidades para usar y mejorar sus habilidades. El tercer paso consiste en la atracción, desarrollo y preservación de una reserva de talento saludable. El cuarto paso implica que los empleados permanezcan en la organización y continúen brindando excelencia.

Generalmente, las teorías que enmarcan el talento humano se asocian con los de motivación, por ello, es que la teoría de dos factores es uno de los más importantes para comprender este tipo de temas, pues dota al investigador para entender que para que el trabajador se mantenga dentro de la organización es importante que cuente con motivación (satisfacción) y de higiene (insatisfacción), así como complementar otras teorías como el de intercambio social, que puntualiza la existencia de que el trabajador obtenga un beneficio a cambio del costo emocional que va a generar laborar en una empresa.

2.2.2.3. Estrategias de retención del talento humano

Singh (2019) propuso algunas estrategias de retención para solucionar los problemas de rotación de empleados. Voz a los empleados, consiste en brindar la oportunidad para expresar insatisfacción con las condiciones de trabajo. Comunicación, consiste en ejercer un liderazgo caracterizado por una comunicación interpersonal, grupal, organizacional e intercultural. Compensación, consiste en brindar dinero en forma de salario y/o beneficios. Liderazgo responsable, considerando la cultura de las partes, el comportamiento ético y social, prácticas de recursos humanos justas e inclusivas y el apoyo gerencial. Desarrollo, consiste en brindar oportunidades profesionales. Capacitación, consiste en invertir en capacitación y en el proceso de inducción. Flexibilidad, brindar la capacidad para tomar decisiones que influyen en cuándo, dónde y cuánto tiempo se dedican a la tarea relacionada con el trabajo. Satisfacción, la cual se logra cuando la expectativa de los empleados en el momento de incorporarse a la organización coincide con la realidad. Evaluación del desempeño individual a la contribución general de la organización.

Por su parte Marinakou (2019) identificó varios factores y estrategias que contribuyen a la retención de los empleados, relacionados tanto con la organización como con el empleado. Los primeros incluyen: capacitación, oportunidades para la progresión profesional, trabajo desafiante y significativo y mayores responsabilidades y políticas de compensación. Otros factores relacionados con el entorno de trabajo son el alto grado de integridad y respeto hacia el empleado, la comunicación abierta efectiva y la comprensión de los gerentes del

valor del talento. Por último, las interacciones positivas y la comunicación de los supervisores/gerentes con empleados talentosos pueden fomentar las relaciones y permitir que la gerencia comprenda las necesidades de los empleados y, a su vez, tome medidas para abordarlas, contribuyendo a la retención.

Las estrategias empleadas para la retención radican principalmente a la existencia de una adecuada comunicación, y no solo ello, sino como es que se abordan los procesos comunicacionales y que tan receptivos pueden ser los directivos respecto a los alegatos de los trabajadores, y como canalizar dichos problemas, para solucionarlo y que se genere un ambiente más satisfactorio para laborar.

2.2.2.4. Retención del talento humano desde la perspectiva de los millennials y centennials

Para empezar, Máynez et al. (2023) definió a los Millennials (también conocidos como Generación Y) como las personas nacidas entre 1981 y 1996 en promedio (p.38). A su vez, los autores mencionaron una serie de características de esta generación en relación al mercado laboral: aspiran a tener un impacto inmediato en la población activa, poseen valores en el lugar de trabajo, necesitan un trabajo significativo para lograr sus objetivos y requieren retroalimentación continua, están acostumbrados al cambio constante y, por tanto, se arriesgan, los millennials creen que pueden dominar un requisito laboral más rápidamente que las generaciones anteriores y a diferencia de los tradicionalistas que siguen reglas, los Baby Boomers que desafían las reglas y los de la Generación X que cambian las reglas, los Millennials crean reglas para sí mismos. Asimismo, los autores precisaron que dentro de la generación Millennials se incluyen los empleados que acaban de terminar la escuela secundaria, graduados universitarios recientes y empleados que han estado trabajando en la fuerza laboral por un período corto de tiempo los cuales desean oportunidades y desafíos para un crecimiento constante.

Asimismo, Casey & Vogel (2019) mostraron algunos factores para retener a los millennials como administradores de una ciudad, donde las consideraciones familiares son el principal factor de influencia al momento de pensar en un nuevo puesto que exija una nueva ubicación, ello se alinea con un rasgo común de los millennials de valorar el equilibrio entre el trabajo y la vida, ya sea considerando el estrés que una posible mudanza podría generar en su familia al mudarse a una nueva ciudad o la perspectiva de una nueva oportunidad que los acerque a donde reside la familia extendida, es decir, consideran seriamente las implicaciones de la reubicación. Además, los autores señalaron que este grupo generacional poseen una visión de una carrera de escalera en ascenso para el futuro. Finalmente, otro rasgo a destacar, es que si bien los millennials valoran la idea de

estabilidad en sus vidas profesionales y personales que conllevaría permanecer en su ciudad actual por un período de tiempo más largo, el deseo de estabilidad no los limita a buscar una mejor oportunidad en el futuro si resulta ser la decisión correcta para ellos y su familia, lo cual puede sugerir que el deseo de los millennials de avanzar profesionalmente supera el deseo de un sentido de comunidad profundamente arraigado.

Por su parte Morrell & Abston (2019) precisaron que la literatura de investigación y las publicaciones comerciales han reportado resultados mixtos sobre los valores y actitudes laborales de los Millennials, especialmente en comparación con las generaciones anteriores, por ejemplo, mientras que la prensa popular ha etiquetado a los empleados Millennials como conscientes del medio ambiente y sensibles a las preocupaciones sociales, la investigación académica ha encontrado que los Millennials pueden no valorar estas cosas tanto como se predijo, y que sus evaluaciones están a la par con los empleados de generaciones anteriores. Además, los autores se enfocaron en tres áreas prácticas en las que se ha logrado cierto consenso con respecto a las actitudes laborales: centralidad laboral y ocio, recompensas extrínsecas e intrínsecas y retroalimentación y reconocimiento.

Como también, en la centralidad laboral y ocio, existe consenso entre los académicos sobre la prioridad que los Millennials otorgan al ocio y al equilibrio entre la vida laboral y personal, de hecho, los millennials pueden trabajar para vivir en lugar de vivir para trabajar, en esta línea, los estudios han encontrado que los millennials califican su tiempo libre personal como significativamente más importante en relación a las generaciones anteriores. De manera que, los millennials no parecen valorar el papel del trabajo en sus vidas tanto como las generaciones anteriores. Esta disminución en el valor del trabajo ha sido constante desde la década de 1970 y ha sido superada por un aumento de los valores materialistas, medido como el deseo de dinero, artículos caros y trabajos bien remunerados. El trabajo como actividad simplemente no es tan significativo o importante para la identidad central de la generación Millennial y sirve simplemente como un medio para acumular posesiones materiales. Por lo tanto, las estrategias de reclutamiento y retención dirigidas a los Millennials deben examinar la cantidad de tiempo libre y/o tiempo fuera del trabajo que se proporcionará a través del diseño del trabajo y los programas de beneficios. Además, los gerentes deben considerar el impacto potencialmente negativo que pueden tener las horas de trabajo irregulares y excesivas (Morrell & Abston, 2019).

De igual manera, en relación a las recompensas, los hallazgos de los estudios han demostrado que los Millennials están menos inclinados a recibir recompensas tanto extrínsecas como intrínsecas respecto a la Generación X, aun así, clasifican las

recompensas extrínsecas como más importantes que las recompensas intrínsecas. Por lo tanto, los gerentes organizacionales deben trabajar para encontrar las combinaciones correctas de recompensas extrínsecas, incluida la compensación total, y recompensas intrínsecas, como un gerente de calidad y oportunidades de avance, para reclutar, motivar y retener a los empleados millennials. Estas combinaciones deben personalizarse para el empleado para obtener la máxima eficacia, independientemente de la generación (Morrell & Abston, 2019).

De la misma forma, agregaron que la práctica de retroalimentación y reconocimiento encuentra su sustento en la teoría de la equidad, donde las comparaciones sociales son la base de dicha teoría, la cual establece que a medida que los individuos comparan sus aportes y resultados con los de otras personas y se dan cuenta de que existe una discrepancia, pueden sentirse motivados para ajustar sus propios aportes o resultados para hacer que la situación sea más equitativa, además, en la raíz de la teoría de la equidad está el supuesto de que los individuos se inclinan a seleccionar a otros referentes como fuentes para comparar los resultados y determinar si los exceden o no (Morrell & Abston, 2019).

Por otra parte, en la figura 1, se puede observar el marco teórico propuesto por Hee & Rhung (2019) donde destacan dos factores de retención: motivación extrínseca y motivación intrínseca. Respecto al primer factor incluye la compensación, el desarrollo profesional, la carga de trabajo y el ambiente laboral. La compensación incluye el salario como el factor más importante de los empleados en la organización, además, se considera que las bonificaciones y otros beneficios complementarios que tienen un impacto menor en comparación con el salario. En este sentido, se ha comprobado que los trabajadores millennials prefieren las recompensas extrínsecas. Su satisfacción laboral tendría efectos adversos si estas recompensas no son suficientes, lo que podría alentarlos a buscar un nuevo trabajo con las mejores recompensas extrínsecas. Además, los millennials enfrentan desafíos para lidiar con el aumento del costo de vida y el compromiso financiero, por lo tanto, continuarán cambiando de un trabajo a otro para obtener un mejor salario. La recompensa extrínseca es un factor importante para que los millennials gestionen el aumento de los precios, los diferentes estilos de vida y las obligaciones futuras. En conclusión, un buen sistema de recompensas con más beneficios y oportunidades de recompensas mejorará la productividad de las personas más jóvenes ya que siempre buscan un desarrollo con mejores oportunidades en el lugar de trabajo (Hee & Rhung 2019).

Además, el desarrollo profesional es otra forma de motivación extrínseca que retendrá a los empleados, el cual incluye promoción y capacitación y desarrollo brindados por la organización. La promoción y el crecimiento laboral son buenos motivadores que influyen en el desempeño laboral. Los empleados trabajarán con más esfuerzo y eficiencia si descubren que tienen un gran futuro en la empresa. Cuando las habilidades se desarrollan a un ritmo constante, la organización creará un ambiente de trabajo positivo con una cultura de aprendizaje continuo. La inversión en capacitación y desarrollo, como cursos y talleres, brindaría más oportunidades de aprendizaje y, a cambio, mejoraría los conocimientos de los millennials y los prepararía para las promociones (Hee & Rhung 2019).

Por otro lado, la carga de trabajo es otra clave para que los empleados cambien de trabajo. Carga de trabajo significa la cantidad de trabajo o tarea asignada por los superiores. Cuando un trabajador siente que su carga de trabajo es demasiado pesada, comenzará a cambiar si deja la empresa o cambia su actitud o desempeño en el trabajo, ya que siente que no hay equilibrio en todos los aspectos de su vida. En general, la mayoría de los empleados no están dispuestos a trabajar más que la descripción de su trabajo, lo que indica que, si un trabajador no está sobrecargado con más de los requisitos de su trabajo, se dice que están más comprometidos y el desempeño organizacional podría ser mejor. Además, algunos de los empleados pueden sentirse estresados cuando se asignan cargas de trabajo y responsabilidades excesivas al empleado, y esto puede conducir a una desmotivación. Por lo tanto, una carga de trabajo adecuada es imprescindible para retener a los empleados en el lugar de trabajo y definitivamente no imponer mucha carga de trabajo adicional después de las horas de trabajo (Hee & Rhung 2019).

También, el entorno laboral también es otro motivador para los empleados en el lugar de trabajo. El ambiente de trabajo incluye la cultura de la organización y también la interacción entre superiores y compañeros de trabajo. Un ambiente de trabajo positivo conducirá a un desempeño positivo y superior de los empleados y reducirá la rotación. En un buen ambiente de trabajo, un empleado puede desempeñarse de manera más conveniente y con menos dificultades. Un sistema de oficina abierto produce un efecto positivo y estimula un entorno de trabajo interactivo con fines de consulta. La libre interacción entre los empleados crea cohesión y un buen clima laboral, ya que todos pueden trabajar juntos y nadie se queda solo a trabajar. Se cree que se fomentará la relación con superiores y compañeros, que actúa como motivador para que los empleados retengan en la organización (Hee & Rhung 2019).

Es importante mencionar que la motivación intrínseca hace alusión a los factores que provienen de recompensas inherentes a una tarea o actividad en sí, como el disfrute y el

amor por hacer algo. Esta forma de motivación ha sido estudiada por psicólogos sociales y educativos desde principios de la década de 1970. Se incluye, el sentido de propósito, el trabajo desafiante, la libertad para elegir y reconocimiento. El sentido de propósito es uno de los factores clave para los trabajadores jóvenes e influye en la retención de empleados. Esto refleja que los jóvenes se preocupan por los demás y su entorno. Les gusta aprender y crecer personal y profesionalmente, lo cual demuestra que los jóvenes tienen una fuerte conciencia social. Además, el desarrollo personal es muy importante para los millennials. Esperan una contribución significativa de su empleador en este aspecto. De ahí que la política de responsabilidad social empresarial en una organización sea una preocupación para los trabajadores millennials, ya que indica los valores y la ética de la organización. Además, el medio ambiente ecológico también es un criterio importante, ya que indica la contribución social de una organización a la sociedad. Por lo tanto, las organizaciones pueden mejorar su reputación al practicar responsabilidades sociales y atraer a más millennials para que se involucren e involucren en este trabajo significativo y desafiante (Hee & Rhung 2019).

Igualmente, el trabajo desafiante también es una preocupación para los millennials, ya que tienen preferencia por la estimulación y les gusta que los desafíen. A los millennials les gustaría asumir desafíos y marcar la diferencia en el mundo. Las nuevas experiencias siempre atraerán la atención de los millennials. Los millennials dejarán la organización una vez que se sientan aburridos y sin ánimo. Valoran los proyectos de trabajo que son desafiantes y de naturaleza evolutiva. Un trabajo aburrido y rutinario será una amenaza para la motivación y la retención. De ahí que un continuo sentimiento de desarrollo y suficientes retos sean factores importantes para evitar la desmotivación y la rotación (Hee & Rhung 2019).

Incluso, la libertad de elegir es otra motivación intrínseca para los empleados. A medida que los empleados tengan la autoridad para tomar decisiones bajo sus territorios de experiencia, se convertirá en una enorme motivación para los empleados. La libertad de elegir es importante para los millennials a la hora de tomar una decisión. Sin embargo, la autoridad para la toma de decisiones debe asignarse bajo su experiencia y no más allá de sus capacidades. Los millennials aprecian la flexibilidad en las horas de trabajo, los métodos de trabajo y otros arreglos laborales. Si pueden decidir su propio horario y organizar su propio trabajo, están dispuestos a sacrificar parte de su tiempo libre para completar la tarea. Y esta autonomía laboral parece crucial para motivarlos a permanecer en el lugar de trabajo (Hee & Rhung 2019).

Finalmente, el reconocimiento es otra motivación para los empleados en el lugar de trabajo. El reconocimiento explica el aprecio y el respeto que se gana en el lugar de trabajo, especialmente de los superiores. Los millennials sentirían que su esfuerzo y trabajo son reconocidos y que valen la pena. Es importante proporcionar una micro vista de su trabajo para que comprendan su contribución diaria al impacto externo y al éxito general de la organización. El reconocimiento agregará valor y mantendrá a los empleados enfocados en sus responsabilidades y promoverá el desarrollo y la progresión. Los millennials no se desanimarán por las limitaciones tradicionales, sino que traerán sus propios métodos para realizar su trabajo de una manera más eficiente, especialmente si se trata de nuevas tecnologías. Por tanto, si sus ideas son aceptadas y reconocidas, es muy probable que se retengan en la organización (Hee & Rhung 2019).

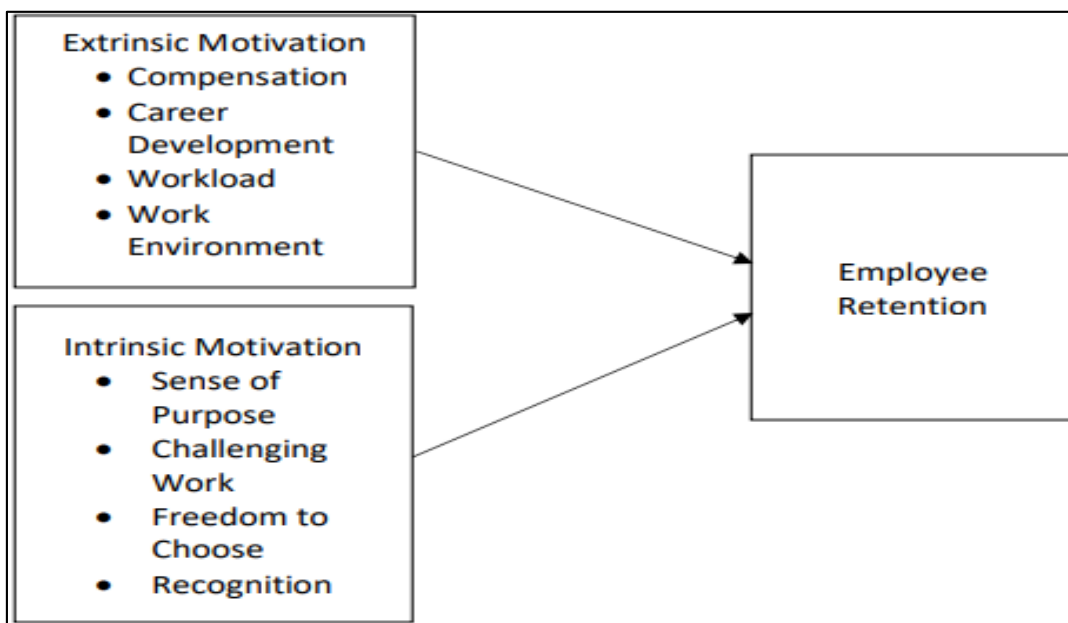


Figura 1.

Marco teórico propuesto por Hee y Rhung (2019)

Fuente: Hee & Rhung (2019)

Nota. Obtenido de la teoría propuesta por Hee & Rhung

A partir de lo mencionado por los autores, es que las características o factores empleados para retener a los trabajadores pueden variar de acuerdo a la generación, pero en el caso de los centennials y millennials suelen ser aún muy similares, siendo que estos grupos generacionales suelen buscar más un equilibrio entre el trabajo y el ocio, o lo que le llaman también la vida laboral con la personal, contar con una motivación tanto externa como interna, así como una recompensa tanto interna como externa, como es el querer crecer profesionalmente y satisfacer sus necesidades es importante para que el trabajador millennial se mantenga.

2.2.2.5. Medición de la variable Retención del Talento Humano

La evaluación de la variable retención del talento humano se realiza en base a lo propuesto por Akhtar et al. (2015) quien la definió como la capacidad de retener empleados durante un período prolongado en una organización. Asimismo, la incapacidad para retener causa rotación siendo perjudicial para la supervivencia y la prosperidad de una organización. A su vez, se han establecido dos dimensiones fundamentales de la retención del talento humano: intención de rotación y compromiso.

a. Dimensión Intención de rotación

Por su parte, Humayra & Utami (2019) sostuvieron que la intención de rotación es el deseo de los empleados de una empresa de buscar trabajo en otras o, en otras palabras, querer salir de la empresa anterior. La intención de rotación también es la condición de disolución de la relación laboral entre la empresa y el trabajador, ocasionando que la empresa sea abandonada, además la intención de rotación amenaza la sostenibilidad de la organización e incluso la productividad. Asimismo, los autores destacaron tres tipos de aspectos a considerar en la intención de rotación. En primer lugar, los aspectos personales, como el nivel de expectativa de desempeño de los empleados. En segundo lugar, los aspectos organizacionales, que incluye un sistema de recompensa de una organización, siendo una influencia situacional para mover el trabajo. Por último, el aspecto característico del empleado, en el que la variación de los desafíos y el atractivo del trabajo en general tienden a disminuir las intenciones de rotación de los empleados.

Thomas et al. (2017) definieron la intención de rotación como la intención de un empleado de buscar un cambio en su situación profesional actual, es decir, es el deseo del empleado de trabajar para una organización diferente. En este sentido, el resultado de que un empleado cumpla con su intención de irse es la rotación real. Otro término relacionado es intención de irse, que se refiere a la probabilidad de que un empleado tenga que dejar su situación profesional en relación a la empresa. A su vez, se han establecido dos indicadores fundamentales de la intención de rotación: intención de dejar la empresa y evaluación de alternativas, los cuales se describen a continuación.

–Intención de dejar la empresa: Evalúa si el trabajador tiene planificado laborar para otra empresa considerando un periodo menor a tres años. Asimismo, se considera si el trabajador visualiza un futuro dentro de la empresa en la que labora en la actualidad. En este punto cabe precisar que, tener visualización de futuro implica que el trabajador posee menores intenciones de rotar hacia otra empresa (Akhtar et al., 2015).

–Evaluación de alternativas: Evalúa la intención que posee el empleado de elegir otra empresa en el caso que se le presentara la posibilidad de empezar de nuevo. Además, mide la sensibilidad del trabajador por cambiar de empresa ante una propuesta de trabajo atractiva. Por último, se evalúa si el trabajador anteriormente ya ha buscado o intentado postular a un trabajo en otra empresa (Akhtar et al., 2015).

b. Dimensión Compromiso

Humayra & Utami (2019) definieron el compromiso organizacional como la aceptación y confianza de los empleados en los objetivos de la empresa, aumentando así la lealtad, la voluntad y el orgullo de sí mismos, de tal manera que seguirán trabajando en la empresa. Además, el compromiso laboral es la consistencia que involucra la construcción de actitudes, creencias y comportamientos de los empleados, siendo un atributo importante que deben poseer los empleados porque puede aumentar la productividad, el entusiasmo y la lealtad hacia la empresa y mejorar la calidad general del trabajo del empleado. Por el contrario, la falta de compromiso laboral puede producir insatisfacción laboral, falta de productividad. Más específicamente, el compromiso puede disminuir la intención de rotación.

De acuerdo a los autores, el compromiso puede ser originado por el apoyo del jefe o supervisor que se puede canalizar a través de la provisión de tutorías. En este sentido, se distinguen tres aspectos del compromiso: afectivo, continuo y normativo. El primero se basa en los valores emocionales de la empresa. El segundo describe las necesidades de los empleados que quieren seguir trabajando para la organización porque el empleado no tiene otra alternativa. Por último, el compromiso normativo se trata de la conciencia que tiene el empleado de que el trabajo en la empresa es una responsabilidad que deben cumplir (Humayra & Utami, 2019). Por su parte, Luna et al. (2020) señalaron que el compromiso organizacional refleja el grado en que las personas de la organización se identifican y participan en él, enfocándose en la retención y rotación de empleados. De manera que, cuanto más comprometidos están los empleados, más desean contribuir a mejorar la organización. A su vez, el compromiso posee dos indicadores fundamentales: satisfacción y valoración del trabajador, los cuales se describen a continuación.

–Satisfacción: Evalúa el grado de satisfacción de los empleados generado por la labor que llevan a cabo dentro de la empresa actual. En este sentido, un mayor nivel de satisfacción implicará una menor intención de rotación por parte de los empleados. Además, se mide el grado de importancia que le otorga el trabajador a la labor que viene desempeñando, donde un mayor grado de importancia indicaría

una menor intención de rotar. Por último, se evalúa que tan agradable le resulta al trabajador el hecho de laborar en la empresa actual (Akhtar et al.,2015).

–Valoración del trabajo: En primer lugar, se mide la consideración del trabajador por permanecer en su empresa actual, como una primera opción en el caso de que éste quisiera realizar otro trabajo o función. En este sentido, entre mayor consideración exista, menor será la intención de rotar. Asimismo, se evalúa el grado de indiferencia por parte del trabajador en cuanto a estar en la empresa o en otra, siendo el hecho de tener un trabajo lo más importante, de manera que, entre mayor indiferencia exista, mayor será la intención de rotar. Por último, se evalúa si el trabajador permaneciese en su empresa actual si la decisión dependiera solo de factores personales (Akhtar et al., 2015).

Respecto a la variable retención del talento humano, como aspecto personal del trabajador sobre su percepción respecto si continua laborando o pretende dejarlo pasa principalmente por la intención de la rotación, las cuales están ligadas a aspectos personales o laborales, o problemas encontrados en la empresa que hacen complicada la permanencia, siendo esta dimensión muy ligada con el compromiso, que este será alto o bajo en base a qué tan satisfecho está con su trabajo el colaborador o que tanto valora o le da importancia a su trabajo actual, que conjuntamente con la satisfacción dicha valoración será más desgastada o mejor valorada según circunstancias halladas en la organización.

2.3. Definición de términos básicos

Balance entre la vida y el trabajo: Es el equilibrio entre el trabajo y la vida privada, lo cual se logra al equilibrar los aspectos del trabajo y el tiempo libre a través de un entorno de apoyo que proporciona a los empleados condiciones de trabajo flexibles. En otras palabras, es considerado el equilibrio entre la vida personal y el trabajo con tiempos equitativos (Ambrosius, 2016, pp.57-58).

Capacitación: Es el proceso donde el personal es capacitado para que pueda lograr las aptitudes necesarias que les permitan desenvolverse de la mejor forma posible en su cargo, ajustando su perfil a los requerimientos y cambios del contexto, considerando que debe guardar relación con la filosofía de la organización sin dejar de lado los proyectos de carrera y las políticas institucionales (Vallejo & Portalanza, 2017, p.153).

Centennial: Es considerado una generación joven, la cual está teniendo, cada vez, una mayor presencia en el ámbito laboral. Esta generación ha traído una nueva visión del mundo y han desarrollado diferentes expectativas como clientes, empleados y ciudadanos (Gaidhani et al., 2019, p, 2804).

Flexibilidad de horarios: Es la disponibilidad de tiempo ofrecido al trabajador, basándose principalmente en la posibilidad de decidir la hora de llegada y salida, posibilitando a los trabajadores a mejorar su gestión del tiempo y equilibrar el tiempo de trabajo con las necesidades sociales y familiares. Como también, permite que el trabajador pueda desarrollar actividades relacionadas al mejoramiento de sus competencias profesionales (Rodríguez et al, 2020, p.7).

Generación: Se refiere a las personas nacidas en diferentes épocas cronológicas, las cuales están comprendidas entre el periodo inicial de un rango de nacimiento y el declive del rango de nacimiento. Cada generación se caracteriza por presentar diferentes aspectos sociales, como también, se diferencian en su visión sobre la sociedad (Arrington & Dwyer, 2018, p.4).

Gestión del talento: Son todos aquellos procesos que realiza una organización a fin de atraer, captar e incorporar nuevos trabajadores a la empresa, así como buscar retener a aquellos que ya forman parte de la organización. Asimismo, el propósito de este proceso es generar un ambiente laboral propicio para el desarrollo de las funciones de los trabajadores, lo cual es fundamental para incrementar la productividad de una empresa (Narayanan, 2016, p.35).

Millennial: Es considerado como la generación Y, la cual está conformada por personas que hayan nacido entre los años 1981 y 1996. Esta generación se caracteriza por haberse desarrollado durante los cambios tecnológicos. Asimismo, busca un equilibrio entre la vida laboral y personal (Máñez et al., 2023, p.38).

Retención de talento: Son las estrategias que utilizan las organizaciones para evitar la salida de un talento potencial, para ello, realizan una serie de actividades y prácticas que permitan incentivar al trabajador a quedarse. Del mismo modo, es fundamental retener a un trabajador productivo, dado que permite mantener la ventaja competitiva de una empresa sobre otras (Ott *et al.*, 2018, p.16).

Rotación de empleados: Es el proceso donde una empresa decide cambiar a los trabajadores de un área, este proceso se realiza de forma continua hasta el reclutamiento del nuevo personal. Asimismo, dentro de la rotación de empleados se encuentra la rotación voluntaria y obligada. Es decir, este proceso culmina con la contratación de un nuevo trabajador (Narayanan, 2016, pp.35-36).

Talentos: Son aquellas habilidades y conocimientos especializados, las cuales se emplean en actividades que consideran importantes y en las que se desean invertir energía. Del mismo modo, las personas talentosas tienden a desempeñarse

excepcionalmente bien y mucho mejor en relación a los demás en roles críticos para las organizaciones (Ott et al, 2018, p.16).

3.1.3. Periodo de ejecución

La investigación se llevó a cabo en el periodo 2020.

3.1.4. Autorizaciones y permisos

No aplica

3.1.5. Control ambiental y protocolos de bioseguridad

No aplica

3.1.6. Aplicación de principios éticos internacionales

El presente estudio respetó los derechos de los autores citados siguiendo las normas APA 7. Además, se tomó en cuenta los siguientes principios éticos de investigación: (i) El respeto a las personas, pues las encuestas se realizaron con el consentimiento del participante, respetando su autonomía; (ii) la beneficencia, dado que se utilizaron implementos de bioseguridad, al momento de realizar los cuestionarios con el fin de proteger el bienestar físico del participante; y, (iii) la justicia, porque se respetaron los derechos de los participantes de la investigación (García et al. 2019, pp. 9-11).

3.2. Sistema de variables

3.2.1. Variables principales

Variable correlativa 1: Factores claves

Variable empírica 1: Compensación, con sus indicadores, recompensas financieras y beneficios.

Variable empírica 2: Características del trabajo, con sus indicadores, autonomía del trabajo y variedad de habilidades.

Variable empírica 3: Oportunidades de formación y desarrollo, con sus indicadores, formación y desarrollo.

Variable empírica 4: Apoyo del supervisor, con sus indicadores, reconocimiento de supervisores y comentarios de los supervisores.

Variable empírica 5: Oportunidades profesionales, con sus indicadores, carrera externa y carrera interna.

Variable empírica 6: política de trabajo y vida, con sus indicadores, vida laboral y vida familiar.

3.2.2. Variables secundarias

Variable correlativa 2: Retención del talento humano

Variable empírica 1: Intención de rotación, con sus indicadores, intención de dejar la empresa y evaluación de alternativas.

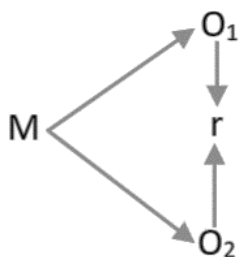
Variable empírica 2: Compromiso, con sus indicadores, satisfacción y valoración del trabajo.

3.3 Procedimientos de la investigación

El presente estudio fue de tipo aplicada, dado que, este tipo de investigaciones se orientan a resolver problemas de una manera objetiva a partir de los estudios básicos (Ñaupas et al., 2018, p.136). Por consiguiente, el estudio realizado pretendió buscar soluciones que permitan reducir la alta rotación laboral en los jóvenes cuyas edades se encuentran entre 20 a 25 años centennials y de 26 a 30 años millennials.

El estudio correspondió a un nivel correlacional, el cual se enfocó en analizar la existencia de la relación entre las variables de estudio (Ñaupas et al., 2018, p.415). Es decir, se determinó el grado de asociación entre las variables factores claves de la retención del talento humano y la retención del talento humano.

Se aplicó un diseño no experimental, el cual consiste en no alterar y observar las variables de estudio en su estado natural (Hernández & Mendoza, 2018, p.174). Es decir, en el estudio, las variables no fueron manipuladas, ni controladas por parte del investigador. Además, este estudio se realizó con un corte transversal, el cual consiste en que el estudio se realiza en un momento determinado mediante la recopilación de información (Hernández & Mendoza, 2018, p.176). En otras palabras, este estudio ejecutó y recolectó información en el transcurso del presente año. Dicho lo anterior se presenta el siguiente esquema de investigación:



En donde:

M = Muestra
O₁ = Factores claves

O₂ = Retención del talento humano
r = relación

Este esquema detalla la forma en que se relacionan las variables abordadas, donde la muestra presentará características relacionado al propósito del presente estudio. Esto quiere decir, que la cantidad de personas encuestadas permitirán evaluar la asociación de las variables abordadas.

En la investigación, la población estuvo constituida por 14,595 personas que oscilan entre los 20 y 30 años en la ciudad de Tarapoto, lo cual se detalló en la tabla 1. Esta información se extrajo del último Censo elaborado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (Instituto Nacional de Estadística e Informática, INEI, 2018).

Tabla 1

Población del distrito de Tarapoto por grupo de edad

Grupos de edad	Población	
	Absoluta	Relativa (%)
20-25 años	9 010	62
26-30 años	5 585	38
Total	14 595	100

Fuente: INEI (2018)

Muestra

El tamaño de la muestra se determinó en función de un muestreo probabilístico correspondiente al aleatorio simple, en el cual se utilizará la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 pqN}{E^2(N - 1) + Z^2 pq}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

Z = Nivel de confianza

E = Nivel de precisión

p = Probabilidad de aciertos o éxito

q = Probabilidad de desaciertos o fracaso

N = Tamaño de la población

Se tiene los siguientes datos:

$$Z = 1.96$$

$$E = 0.05$$

$$p = 0.5$$

$$q = 0.5$$

$$N = 14\ 595$$

Para esto, se dividió la población por dos grupos de edad, de esta manera se realizó un muestreo proporcional estratificado, luego se reemplazaron los datos en la fórmula anterior y se obtuvo como resultado una muestra de 374 personas que oscilan entre los 20 y 30 años en la ciudad de Tarapoto, de los cuales 231 corresponderían al grupo de edad 20-25 años y 143 al de 26-30 años, esto se puede observar en la tabla 2.

Tabla 2

Muestra por grupos de edad

Grupos de edad	Muestra	
	Absoluta	Relativa (%)
20-25 años	231	62
26-30 años	143	38
Total	374	100

Fuente: INEI (2018)

Para la recolección de los datos de las variables de estudio se empleó como técnica la encuesta y como instrumento el cuestionario. Para la variable factores claves se midió a través del cuestionario de factores de retención elaborado por Döckel (2003), el cual está compuesto por 39 ítems agrupados en seis dimensiones, a partir de los cuales se establecieron doce indicadores. Se aplicó una escala tipo Likert de cinco puntos que va desde el 1 = Muy en desacuerdo, 2 = En desacuerdo, 3 = Neutral, 4 = De acuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo. Asimismo, para obtener el puntaje total se debe sumó el puntaje por cada ítem, considerando que en el caso de los ítems: 14, 17, 25, 27, 28, 34, 36, 37, 39 y 39 su valoración es inversa, en otras palabras, confiere la asignación de puntuaciones en sentido contrario a la escala habitual, en donde las opciones de respuesta se ordenan de manera que una puntuación alta indique un nivel más bajo de una característica o atributo medido, mientras que una puntuación baja indique un nivel más alto. Cabe precisar que se utilizó dicho cuestionario porque permite comprender estos factores claves, asimismo, fomenta la participación activa de los colaboradores lo que contribuye a la estabilidad e igualmente éxito a largo plazo en sus respectivos trabajos.

La Escala de factor de retención (RFS, por sus siglas en inglés), ha sido utilizada por diversos estudios tales como Coetzee & Stoltz (2015), Coetzee et al. (2015) De Sousa et al. (2018) entre otros. Además, se ha considera conveniente la utilización de dicha escala para este estudio ya que proporciona una herramienta estructurada y confiable para evaluar la retención del talento humano. Por ende, al utilizar esta escala, las organizaciones pueden identificar áreas de mejora, desarrollar estrategias específicas, también tomar decisiones informadas para promover la retención del personal y fortalecer su compromiso y satisfacción laboral.

Por otro lado, para medir la retención del talento humano se tomaron como referencia el cuestionario elaborado por Kyndt et al. (2009) quienes establecieron once ítems agrupados en dos dimensiones: intención de rotación y compromiso. Para la primera dimensión intención de rotación posee como indicadores intención de dejar la empresa (1 y 4) mientras que el indicador evaluación de alternativas (7,8 y 11). Ahora bien, la segunda dimensión denominada compromiso, constituida por los indicadores satisfacción (2,9 y 10), en tanto el indicador valorización del trabajo (3, 5 y 6). El puntaje total se obtuvo sumando el puntaje de cada ítem, pero tomando en cuenta la inversión de 1, 5, 7, 8 y 11, es decir, confiere la asignación de puntuaciones en sentido contrario a la escala habitual, en donde las opciones de respuesta se ordenan de manera que una puntuación alta indique un nivel más bajo de una característica o atributo medido, mientras que una puntuación baja indique un nivel más alto

Por otro lado, Ñaupas et al. (2018) señalaron que la confiabilidad asegura que las mediciones que se efectúen con los instrumentos no se modifiquen de manera significativa cuando sean aplicados a otras muestras y en diferentes instantes del tiempo. En este sentido, Corral (2009) señaló que el Alpha de Cronbach es un coeficiente de correlación entre los indicadores o ítems del test, y los valores resultantes varían desde 0 a 1, donde un coeficiente más cercano a uno representa una mayor confiabilidad, de modo que, el cero significa confiabilidad nula para el instrumento, y el número uno indica confiabilidad total. En esta línea, Döckel (2003) utilizó el coeficiente Alfa de Cronbach para determinar la confiabilidad del cuestionario de factores de retención.

Tabla 3*Confiabilidad del cuestionario de factores de retención*

Dimensiones	Coefficiente Alfa de Cronbach	Número de ítems
Compensación	0.90	13
Características del trabajo	0.41	4
Oportunidades de formación y desarrollo	0.83	6
Apoyo del supervisor	0.90	6
Oportunidades profesionales	0.76	6
Política de trabajo y vida	0.87	4

Fuente: Döckel (2003)

En la tabla 3 se muestra que el cuestionario de factores de retención posee una alta confiabilidad. Por otra parte, Carrasco (2018) señaló que la validez de un instrumento hace referencia a su capacidad de medir de forma objetiva, auténtica y precisa las variables en estudio (p. 336). En este sentido, Döckel (2003) realizó un análisis factorial para confirmar la validez de la escala, resultando que los seis factores (dimensiones) presentaron un valor propio por encima de 1.0, además, todos los ítems presentaron una carga factorial por encima del punto de corte. En conclusión, la validez de constructo de la escala de medición es aceptable.

Los datos provenientes de las encuestas, se procesaron en el programa de Microsoft Excel con el propósito de analizar, descriptivamente, las variables abordadas. Luego, se transfirieron la base de datos al programa estadístico SPSS v26, de esta forma se analizó la relación entre las variables abordadas. Se aplicó una prueba de normalidad con la finalidad de aplicar el estadístico adecuado siendo el Rho Spearman, dado que permite medir la correlación entre las variables de estudio, lo cual permitirá contrastar las hipótesis formuladas.

Ficha técnica (Variable 1)

Nombre del instrumento: Cuestionario de factores de retención

Autor: Döckel (2003)

Población objetivo: empleados profesionales, técnicos, entre otros profesionales asociados.

Administración: individual

Tiempo de aplicación: 15 a 20 minutos.

Validez: Validez por análisis factorial exploratorio

Confiabilidad: Fiabilidad por Alfa de Cronbach

Respecto a la validez, se efectuó mediante el análisis factorial de los seis factores claves de retención, en donde todas las cargas factoriales fueron mayores a 0.30.

Mientras que la confiabilidad en cada una de las dimensiones, compensación (0.90), características del puesto (0.41), Oportunidades de formación y desarrollo (0.83), apoyo del supervisor (0.90), oportunidades profesionales (0.76) y política de trabajo y vida (0.87), por ende, es confiable para su aplicación.

Ficha técnica (Variable 2)

Nombre del instrumento: Cuestionario de retención laboral

Autor: Kyndt et al. (2009)

Población objetivo: empleados del sector público e igualmente privado.

Administración: individual

Tiempo de aplicación: 15 a 20 minutos.

Validez: Validez de constructo

Confiabilidad: Fiabilidad por Alfa de Cronbach

Respecto a la validez, el análisis factorial exploratorio obtuvo una adecuada estructura factorial interna que explica el 35.040% de la variancia ($\alpha=.824$; 11 ítems).

Mientras que la confiabilidad ha sido de consistencia interna, obteniéndose puntuaciones mayores a 0.50 para cada uno de los ítems que conforman dicho instrumento, siendo confiable e igualmente válida para ser aplicada en posteriores estudios.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Resultado específico 1

Determinar el factor prevalente en la retención del talento humano desde la perspectiva de los millennials y centennials, Tarapoto – 2020.

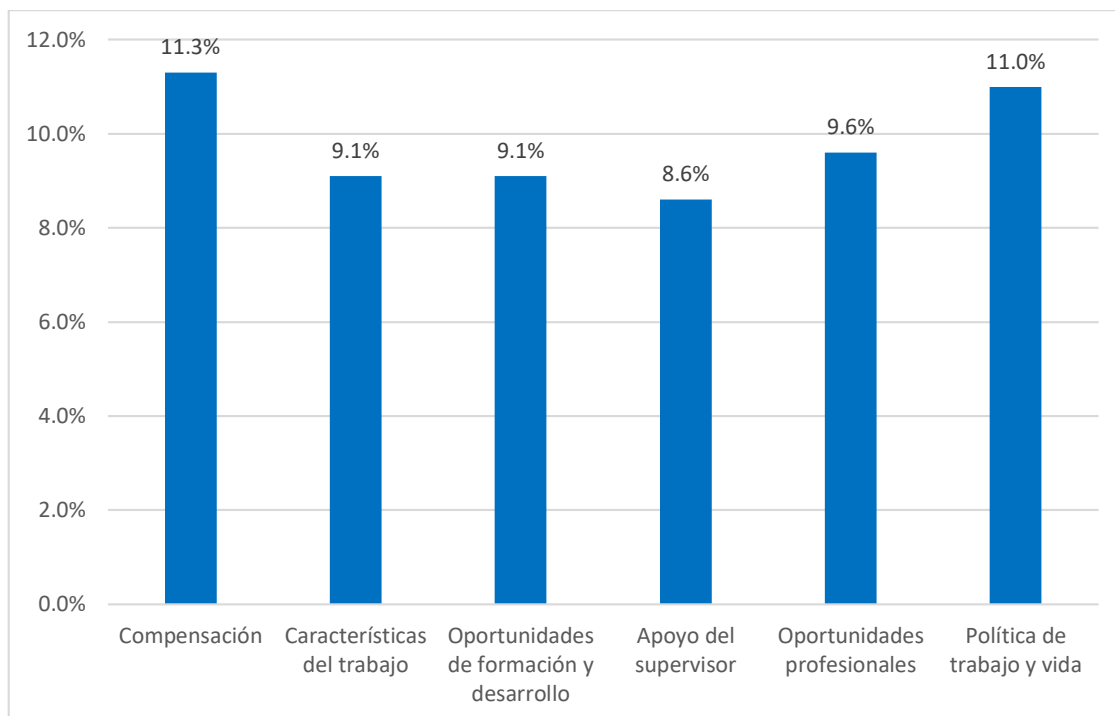


Figura 3.

Factor clave prevalente en la retención del talento humano desde la perspectiva de los millennials y centennials.

Nota: Elaboración propia

Interpretación. Se evidencia a través de los resultados mostrados en la figura 3 que el factor clave prevalente que preponderó con 11.3% fue la compensación como el más importante para mantener al empleado con sus recompensas e igualmente beneficios; mientras tanto el 11.0% destacó en política de trabajo y vida, que actúan como un medio de atracción y retención de fuerza laboral; seguidamente, en 9.6% las oportunidades profesionales que está vinculado a una carrera externa del empleado que tiene una implicación tanto para su compromiso y satisfacción dentro de la empresa, en tanto en 9.1% destacaron las características del trabajo acompañado de oportunidades de formación y desarrollo, que está inmersa el empleo de habilidades y talentos en su experiencia laboral con el aprendizaje continuo para mover la fuerza laboral. Ahora bien, en porcentajes menores, con 8.6% el apoyo del supervisor que circunscribe comentarios

positivos acerca de su desempeño, también elogios y reconocimiento por el trabajo realizado.

Discusión

De acuerdo a la investigación de Ivanova & Ryabinina (2019) el cual estuvo dirigido a la generación Z, lo cual indicaron que el 85.27% considera que el salario e incentivos económicos son netamente importantes en su trabajo, muy por encima de la estabilidad que les puedan ofrecer, concordando con la investigación actual, conforme al estudio realizado por Vui & Paggy (2018) los factores influyentes en la retención de su personal es la realización y plenitud que puedan sentir los trabajadores, ofreciendo un ambiente tranquilo para su desenvolvimiento personal, y sabiendo distinguir entre su vida personal y laboral, es así que ambas se ven altamente relacionados. De acuerdo con Kossivi et al. (2016), la compensación es un pago monetario y Coetzee et al. (2015) este es la competitividad del salario, el valor de los beneficios y las políticas de remuneración organizacional, que los diferencia de otras empresas. La política de trabajo y vida fundamentada por Coetzee et al. (2015) busca contrarrestar la armonía entre el ámbito laboral y vital (personal). Al mejorarse estos factores entonces existirá una mayor retención del talento humano.

4.2 Resultado específico 2

Determinar la relación entre la compensación y la retención del talento humano desde la perspectiva de los millennials y centennials, Tarapoto – 2020

Tabla 4

Vínculo relacional entre compensación y retención del talento humano

Retención del talento humano.		Rho de Spearman
	Coefficiente de correlación	,916**
Compensación	Sig. (bilateral)	,000
	N	374

Nota: Elaboración propia

Interpretación. De la tabla 4 se observa que, la relación entre la dimensión compensación y la retención del talento humano fue alta, ya que la correlación Rho de Spearman tuvo un valor de 0,916. A su vez, el p-valor tuvo un valor menor al 0.05, manifestando que existe relación, aceptándose la hipótesis planteada por el investigador. Se manifestó a través de

los resultados que las recompensas financieras y los beneficios que reciben por parte de la empresa en la cual laboran no son los suficientes para sentirse satisfechos o conformes.

Discusión

Esto concuerda con el estudio realizado por Madero (2020), quien hayo una correlación moderada entre el sentido de pertenencia y sus compensaciones laborales plasmados en los beneficios y recompensas, este estudio menciona que los millennials se inclinan ante empresas que les brinden seguridad y beneficios financieros para su adecuado desempeño y sentirse con ganas seguir laborando en la empresa. Las compensaciones son definidas por Kossivi et al. (2016) como pagos monetarios para mantener al empleado conforme con su trabajo, incluyendo la competitividad salarias y políticas de remuneración. Desde la perspectiva del investigador esta dimensión, es una de las importantes para el encuestado, debido a que esto brindará estabilidad económica al trabajador y de este modo se sentiría seguro y valorado por su labor, al mejorarse este factor entonces existirá una mayor retención del talento humano.

4.3 Resultado específico 3

Determinar la relación entre las características del trabajo y la retención del talento humano desde la perspectiva de los millennials y centennials, Tarapoto – 2020.

Tabla 5

Vínculo relacional entre las características del trabajo y retención del talento humano

Retención del talento humano.		
		Rho de Spearman
	Coefficiente de correlación	,878**
Características del trabajo	Sig. (bilateral)	,000
	N	374

Nota: Elaboración propia

Interpretación. De la tabla 5 se observa que, la relación entre las dimensiones características del trabajo y la retención del talento humano fue alta, ya que la correlación Rho de Spearman tuvo un valor de 0,878. A su vez, el p-valor tuvo un valor menor al 0.05, manifestando que existe relación, aceptándose la hipótesis planteada por el investigador. Se manifestó a través de los resultados que la labor que realizan es agobiante y el tipo de trabajo actual que mantienen no requiere de explorar sus habilidades, siendo una labor muy monótona.

Discusión

De acuerdo a la investigación de Vui & Paggy (2018) el cual muestra que las características de trabajo están relacionadas estrechamente con la retención del talento humano debido a la autonomía que se le brinda al trabajador para su desenvolvimiento y oprimiendo su imaginación. Las características del trabajo para Kossivi (2016) analizo que la retención del personal, se debe a ocho factores individuales dentro de ellos se encuentra la autonomía e independencia laboral, el cual resalta el control sobre el trabajo propio. Desde la perspectiva del investigador, las características del trabajo, ayudaran a brindarle al trabajador posibilidades de implementar sus iniciativas desarrollando sus habilidades, de este modo se logrará tener un trabajador que se sienta satisfecho y productivo, existiendo beneficios en todos los aspectos, ya que incrementara la productividad y por ende existirá la posibilidad de mayores ingresos, al mejorarse este factor entonces existirá una mayor retención del talento humano.

4.4 Resultado específico 4

Determinar la relación entre las oportunidades de formación y desarrollo con la retención del talento humano desde la perspectiva de los millennials y centennials, Tarapoto – 2020.

Tabla 6

Vínculo relacional entre oportunidades de formación y desarrollo hacia la retención del talento humano

Retención del talento humano.		Rho de Spearman
	Coeficiente de correlación	,923**
Oportunidades de formación y desarrollo	Sig. (bilateral)	,000
	N	374

Nota: Elaboración propia

Interpretación. De la tabla 6 se observa que, la relación entre la dimensión oportunidades de formación y desarrollo y la retención del talento humano fue alta, ya que la correlación Rho de Spearman tuvo un valor de 0,923. A su vez, el p-valor tuvo un valor menor al 0.05, manifestando que existe relación, aceptándose la hipótesis planteada por el investigador. Según los resultados obtenidos no suelen proporcionar información acorde al puesto de trabajo que se va a emplear, a su vez la información aprendida fuera de la institución no suele aplicarse en su trabajo debido a las restricciones por parte de ellos, inclusive las

oportunidades de desarrollo dentro de la empresa también son casi nulas, ya que no suelen fomentar un ambiente donde se realice actividades que promuevan el desarrollo profesional.

Discusión

De acuerdo con la investigación de Zaharee et al. (2018) su estudio se segmentó por dos grupos distintas de edades, el cual el primer grupo que fueron de 22 a 25 años indicaron que el desarrollo profesional que mantienen las organizaciones es fundamental para ellos, es así que al mantener este factor de manera positiva en ellos incrementará las posibilidades que sigan laborando en esa organización teniendo un alto nivel de retención del talento humano en la empresa. Desde la perspectiva de Coetzee et al. (2015) señala que estas son oportunidades de formación y desarrollo, para su capacitación en las posibles soluciones y oportunidad de crecimiento y desarrollo profesional, a su vez para la aplicación del aprendizaje en el lugar de trabajo. Desde la perspectiva del investigador, actualmente la formación y el desarrollo, proporciona oportunidad de crecimiento a los trabajadores, de este modo la empresa obtendrá un trabajador actualizado para el desarrollo de sus labores, esto se ve estrechamente relacionado con la productividad de la empresa y que las posibilidades de retención laboral sean mayores.

4.5 Resultado específico 5

Determinar la relación entre el apoyo del supervisor y la retención del talento humano desde la perspectiva de los millennials y centennials, Tarapoto – 2020.

Tabla 7

Vínculo relacional entre apoyo del supervisor y retención del talento humano

Retención del talento humano.		Rho de Spearman
	Coeficiente de correlación	,929**
Apoyo del supervisor	Sig. (bilateral)	,000
	N	374

Nota: Elaboración propia

Interpretación. De la tabla 7 se observa que, la relación entre la dimensión apoyo del supervisor y la retención del talento humano fue alta, ya que la correlación Rho de Spearman tuvo un valor de 0,929. A su vez, el p-valor tuvo un valor menor al 0.05, manifestando que existe relación, aceptándose la hipótesis planteada por el investigador. Se observa en los resultados obtenidos que los supervisores no suelen reconocer

constantemente a sus trabajadores ante un trabajo bien elaborado, sintiendo un bajo apoyo hacia él, también el supervisor no suele comunicar a los trabajadores si la labor que vienen desempeñando es adecuada o inadecuada.

Discusión

El estudio de Naim & Lenka (2018) tuvo como objetivo desarrollar y retener a los empleados, por ello se conceptualizó cada término y en concordancia con la presente investigación se tomó en cuenta la gestión del talento humano para poder retenerlo en la organización, es así que se llegó a la conclusión de la importancia de un jefe que sepa liderar y ser consiente del reconocimiento y los comentarios que se merecen sus empleados. El apoyo del supervisor es definido por Coetzee et al. (2015) como los comentarios positivos sobre el desempeño, el elogio y reconocimiento, la recompensa y el reconocimiento que se merecen los trabajadores. Respecto al resultado, desde la perspectiva del investigador, la relación que debe existir entre el supervisor o jefe de unidad y el trabajador, es primordial que exista una relación amena, de este modo la organización podrá tener un clima adecuado para su desenvolvimiento, es así que una de las formas en mantener una relación estable entre ambas personas, para el encuestado es el apoyo del supervisor hacia su labor, de este modo él se sentirá parte de la empresa incrementando la posibilidad de retener el talento humano.

4.6 Resultado específico 6

Determinar la relación entre las oportunidades profesionales y la retención del talento humano desde la perspectiva de los millennials y centennials, Tarapoto – 2020

Tabla 8

Vínculo relacional entre oportunidades profesionales y retención del talento humano

Retención del talento humano.		Rho de Spearman
	Coefficiente de correlación	,947**
Oportunidades profesionales	Sig. (bilateral)	,000
	N	374

Nota: Elaboración propia

Interpretación. De la tabla 8 se observa que, la relación entre la dimensión oportunidades profesionales y la retención del talento humano fue alta, ya que la correlación Rho de Spearman tuvo un valor de 0,947. A su vez, el p-valor tuvo un valor menor al 0.05,

manifestando que existe relación, aceptándose la hipótesis planteada por el investigador. Por otro lado, los resultados manifiestan que en el centro de labores las posibilidades de ascender a un mejor puesto son relativamente imposible, debido a que no les prestan la atención que se merece el desarrollo profesional de sus empleados.

Discusión

De acuerdo con la investigación de Madero (2020) manifiesta que en el caso de los millennials tienen una fuerte preferencia por las oportunidades de crecimiento profesional que les brinda la empresa, este un modo en como la organización los hace sentir parte de ellos, e incrementando la posibilidad de retener a este talento humano. Las oportunidades profesionales desde la perspectiva de Döckel (2003) hace referencia a los aptos significativos como en el caso de recompensas u oportunidades de generar nuevo conocimiento en su trabajo. Las oportunidades, tomadas desde la perspectiva del investigador, tiene relevancia el factor de poder obtener las posibilidades de tener un mejor puesto de trabajo luego a ver rendido de manera eficiente, sintiéndose capaz de poder asumir un puesto mayor, de esto el trabajador se sentirá estimado por la empresa, al mejorarse este factor entonces existirá una mayor retención del talento humano.

4.7 Resultado específico 7

Determinar la relación entre la política de trabajo y vida con la retención del talento humano desde la perspectiva de los millennials y centennials, Tarapoto – 2020.

Tabla 9

Vínculo relacional entre política de trabajo y vida hacia la retención del talento humano

Retención del talento humano.		Rho de Spearman
	Coeficiente de correlación	,875**
Política de trabajo y vida	Sig. (bilateral)	,000
	N	374

Nota: Elaboración propia

Interpretación. De la tabla 9 se observa que, la relación entre la dimensión política de trabajo y vida y la retención del talento humano fue alta, ya que la correlación Rho de Spearman tuvo un valor de 0,857. A su vez, el p-valor tuvo un valor menor al 0.05, manifestando que existe relación, aceptándose la hipótesis planteada por el investigador. Se observa que en el centro de labores suelen recargar de muchas actividades a sus

trabajadores, por consiguiente, la vida personal de ellos se ve afectada, generando aspectos negativos en ellos, debido a las malas políticas de trabajo.

Discusión

De acuerdo a la investigación de Zaharee et al. (2018) el cual estudio dos tipos de grupos cuya diferencia era su edad, en el primer grupo tuvo una gran inclinación por tener un balance entre su vida personal y del trabajo, de esta forma es que ellos se sentían complacidos por su la organización, siéndose plenos en todos los aspectos de su vida, es así que incrementan las posibilidades de retención del talento humano en la empresa. La política de trabajo y vida, lo conceptualiza Döckel (2003) como un medio para atraer y retener a los trabajadores, a través de licencias vacacionales u horarios más flexibles de trabajo para así poder aproximarlos a sus hogares y estén activamente en su labor desde la comodidad. Desde la perspectiva del investigador, esta dimensión fue una de las más relevantes para el trabajador, es un factor clave para lograr retenerlo en su puesto de trabajo, es a través de generar políticas adecuadas para su desenvolvimiento profesional y personal, sin que este trabajo afecta su rol de familia.

4.8 Resultado general

Establecer la relación entre los factores claves de retención y la retención del talento humano desde la perspectiva de los millennials y centennials, Tarapoto – 2020.

Tabla 10

Vínculo relacional entre factores claves y retención del talento humano

Retención del talento humano.		
		Rho de Spearman
	Coeficiente de correlación	,984**
Factores claves de retención	Sig. (bilateral)	,000
	N	374

Nota: Elaboración propia

Interpretación. De la tabla 10 se observa que, la relación entre las variables factores claves de la retención del talento humano y retención del talento humano fue alta, ya que la correlación Rho de Spearman tuvo un valor de 0,984. A su vez, el p-valor tuvo un valor menor al 0.05, manifestando que existe relación, aceptándose la hipótesis planteada por el investigador. De acuerdo a los resultados obtenidos de los millennials y centennials respecto a los factores claves de la retención del talento humano, las compensaciones recibidas a través de recompensas financieras y beneficios no son lo suficiente ya que

mantiene el índice elevado en el nivel bajo, a su vez gran parte de ellos mencionan que sus habilidades no son exploradas y su forma de realizar su trabajo es estrictamente como lo ordene su centro de labores, dejando de lado la autonomía y el ingenio de ellos, además no reciben reconocimientos o comentarios positivos constantemente de sus jefes; también se visualiza que muchos de ellos opinan que no existe mucha posibilidad de hacer línea de carrera acompañada a ello el trabajo es demasiado agobiante incluso cogiendo tiempo de su vida personal para realizar trabajo de oficina.

Discusión

De acuerdo a la investigación de Ivanova & Ryabininna (2019) el cual estuvo dirigido a la generación Z, lo cual indicaron que el 85.27% considera que el salario e incentivos económicos son netamente importantes en su trabajo, muy por encima de la estabilidad que les puedan ofrecer, concordando con la investigación actual, conforme al estudio realizado por Vui & Paggy (2018) los factores influyentes en la retención de su personal es la realización y plenitud que puedan sentir los trabajadores, ofreciendo un ambiente tranquilo para su desenvolvimiento personal, y sabiendo distinguir entre su vida personal y laboral, es así que ambas se ven altamente relacionados. Los factores claves de la retención del talento humano, son definidos a través de Coetzee et al. (2015) como aquellas prácticas organizacionales que influyen en la salida del trabajador y al momento de decidir si quedarse o retirarse de la empresa, a su vez representan ciertas características relacionadas con el éxito o la satisfacción profesional de las personas.

Por otro lado, los resultados obtenidos de los millennials y centennials respecto a la retención del talento humano, indicaron que si se les presentara otra oportunidad de trabajo o hubieran tenido más opciones de empresas hubieran elegido cualquier otra en comparación de la que están actualmente, a su vez su compromiso con la empresa es bajo debido a que no se sienten contentos de trabajar para la actual empresa. Seguido de ello se ubica el nivel regular con un 19% y el nivel bajo con un 13%.

De acuerdo a Naim & Lenka (2018) y Benny (2018) sus estudios concuerdan con la presente investigación, enfocado en el compromiso, satisfacción con la empresa y como estas factores al deficiente podría generar una intención de cambiar de lugar de trabajo. Es así que tomamos la fundamentación de Akhtar et al. (2015) para defines esta variable, tomando como la capacidad de retener empleados durante un período prolongado en una organización. Los resultados obtenidos demuestran que características son importantes para la retención del talento humano, de este modo es que la persona desarrollo un sentimiento pertinencia hacia su centro de trabajo evitando una posible búsqueda laboral

fuera de su centro de trabajos actual e incluso que este se sienta comprometido con el desarrollo de la empresa.

CONCLUSIONES

1. Se concluyó que existe una relación alta y significativa entre las variables factores claves y la retención del talento humano desde la perspectiva de los millennials y centennials. También se halló que la variable factores claves de retención, está en un nivel bajo debido a los escasos reconocimientos financieros y la baja posibilidad de realizar una línea de cara en la empresa es así que estos aspectos incluyen de manera negativa en la retención del talento humano.
2. A través de un análisis descriptivo de la variable factores claves de la retención del talento humano de las personas que oscilan entre los 20 y 30 años en la ciudad de Tarapoto, se halló que las dimensiones prevalentes son las compensaciones y políticas de trabajo y vida, debido a que de esta manera existente altas posibilidades de desarrollo un sentimiento de pertenencia con la empresa y es así la manera de retener a los trabajadores a sus puestos de trabajo, mostrándose a través de compensaciones reflejadas económicamente y en como respetan sus horarios laborales y vida personal
3. Se concluye que existe una relación alta y significativa entre la dimensión compensación y la variable retención del talento humano desde la perspectiva de los millennials y centennials, además se evidencio que el nivel la dimensión compensación es bajo, debido a que no les ofrecen recompensas financieras o beneficios para crear un ambiente de satisfacción a sus trabajadores, lo cual provoca que la retención del talento humano sea un fracaso.
4. Respecto a la relación entre las características del trabajo y la retención del talento humano desde la perspectiva de los millennials y centennials, es alta y significativa. También se confirma que el nivel de la dimensión es bajo, debido a que las personas manifestaron que el ambiente de trabajo es agobiante, inclusive su espacio personal se ve invadido por su trabajo, afectando su rol familiar, lo cual hace que se sientan insatisfechos y busquen otras propuestas de trabajo.
5. Se concluye que existe una relación alta y significativa entre la dimensión oportunidades de formación y desarrollo en conjunto con la variable retención del talento humano. Por otro lado, el nivel de la dimensión oportunidades de formación y desarrollo es bajo, debido a que las organizaciones no suelen brindar información o días de inducción sobre el trabajo que se deberá realizar, a su vez, las oportunidades de desarrollo profesional son limitadas debido a que no se suele fomentar un ambiente adecuado para promover estas situaciones, lo cual no permite que una retención del talento humano.

6. Se concluye que existe una relación alta y significativa entre la dimensión apoyo del supervisor y la retención del talento humano. A su vez el nivel de la dimensión de apoyo del supervisor es bajo, debido a que él no suele elogiar un trabajo realizado exitosamente a través de reconocimiento ya sea en privado o ante sus compañeros, a su vez no suele brindar comentarios que aporten a los trabajos que realizan.
7. Se concluye que existe una relación alta y significativa entre la dimensión oportunidades profesionales y la variable retención del talento humano, a su vez se evidencio que la dimensión oportunidades profesionales es baja, debido a que no suelen existir posibilidades de ascender a un mejor puesto dentro de la organización, sumándole a ello la poca reducida atención que le prestan al desarrollo profesional de sus trabajadores, es así que las probabilidad de retener al persona en la organización son medianamente nulas.
8. Se concluye que existe una relación alta y significativa entre la dimensión política de trabajo y vida en conjunto con la variable retención del talento humano. También, se confirma que el nivel de la dimensión política de trabajo y vida está en un nivel bajo, debido a que los millennials y centennials, manifestaron que suelen tener mucha carga laboral, inclusive suelen mezclar su vida personal con la laboral, generando aspectos negativos en ellos, es así que se ve afectado su sentido de pertenencia a su lugar de labores, disminuyendo la posibilidad de retener al talento humano a la empresa.

RECOMENDACIONES

1. Se sugiere que los dueños de las empresas involucradas a través de los millennials y centennials encuestados, brindar mejores condiciones laborales a través de sus incentivos económicos, incluso brindando posibilidades de que los trabajadores opten por una línea de carrera dentro de ella, de este modo mejorará la calidad de vida del trabajador, debido a que tendrá mayores ingresos.
2. Asimismo, se recomienda a los dueños de las empresas involucradas a través de los millennials y centennials encuestados, que deberán tomar acciones respecto a las compensaciones y políticas de trabajo, debido que de este modo incrementará la capacidad y la voluntad de seguir trabajando en sus puestos con total satisfacción.
3. Se sugiere implementar un área responsable de seleccionar a los trabajadores que merecen obtener beneficios y recompensas por un trabajo bien realizado, de esta manera incrementará el sentido de pertinencia gracias a las vivencias y vínculos que se desarrollen a través de estas acciones, a su vez garantizando que la persona que obtendrá dicho beneficio sea la correcta.
4. Por otro lado, se propone que los responsables de encargar labores nuevas a los trabajadores, deberán ser un poco más versátiles y consientes de las acciones que realizan, de este modo se propiciará un ambiente de trabajo adecuado, contribuyendo a mejorar el rol que cumple dentro de su familia.
5. Se recomienda a los dueños de las empresas involucradas a través de los millennials y centennials encuestados, deben considerar en crear oportunidades de formación y desarrollo profesional a través de cursos de especialización o talleres informativos, esta acción mejorara la producción de la empresa gracias a los nuevos conocimientos adquiridos y a su vez ellos se sentirán eficientes con la labor realizada.
6. Se sugiere que el supervisor encargado, suela manifestar su gratitud y reconocimiento ante trabajos bien realizados ya sea de modo privado o público, debido a que mejorará el ánimo del trabajador y su sentimiento de pertenencia hacia su centro de labores gracias a los espacios y vínculos que creará el supervisor a través de esta experiencia, sintiéndose el trabajador elogiado y un profesional competente.
7. Se recomienda brindar oportunidades de crecimiento profesional desde la perspectiva de ascender en el trabajo, ya sea dentro del área donde se ubican o externa a ella, de esta forma el trabajador se sentirá importante para la organización, mejorando la relación en el ambiente de trabajo y a su vez esto se verá claramente reflejado en los ingresos económicos de la empresa, debido que existirá un mayor ingreso económico gracias a las oportunidades que pueda percibir el empleado.

8. Por último, se sugiere que se brinden políticas de trabajo y vida adecuadas para sus trabajadores, como brindar un horario fijo sin sobrecargar de labores que deba llevarse al hogar, interrumpiendo su ambiente íntimo, de este modo incrementará sus ganas de seguir trabajando, ya que se sentirá respetado por la entidad, a su vez logrará a través de estas políticas, que él mantenga un punto de equilibrio, sin afectar su salud física y mental.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Akhtar, C., Aamir, A., Khurshid, M., & Abro, M. (2015). Total Rewards and Retention: Case Study of Higher Education Institutions in Pakistan. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 210(2), 251-259. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042815057122>
- Almaaitah, M., Harada, Y., Sakdan, M., & Almaaitah, A. (2017). Integrating Herzberg and Social Exchange Theories to Underpinned Human Resource Practices, Leadership Style and Employee Retention in Health Sector [Integración de las teorías de Herzberg y del intercambio social en las prácticas de recursos humanos]. *World Journal of Business and Management*, 3(1), 16-34. doi:10.5296/wjbm.v3i1.10880
- Ambrosius, J. (2016). Strategic Talent Management in Emerging Markets and Its Impact on Employee Retention: Evidence from Brazilian MNCs [Gestión estratégica del talento en los mercados emergentes y su impacto en la retención de empleados: evidencia de las multinacionales]. *Thunderbird International Business Review*, 60(1), 53-68. doi:<https://doi.org/10.1002/tie.21799>
- Arrington, G., & Dwyer, R. (2018). Can Four Generations Create Harmony Within a Public-Sector Environment? [¿Pueden cuatro generaciones crear armonía en un entorno del sector público?]. *International Journal of Applied Management and Technology*, 17(1), 1-21. doi:<https://doi.org/10.5590/IJAMT.2018.17.1.01>
- Azeez, S. (2017). Human Resource Management Practices and Employee Retention: A Review of Literature [Prácticas de gestión de recursos humanos y retención de empleados: una revisión de la literatura]. *Journal of Economics, Management and Trade*, 18(2), 1-10. doi:<https://doi.org/10.9734/JEMT/2017/32997>
- Benny, H. (2018). Factors Influencing Retention of Gen Y and NonGen Y Teachers Working at International Schools in Asia [Factores que influyen en la retención de docentes de la generación Y y de otros grupos que trabajan en escuelas internacionales en Asia]. *The Educational Forum*, 82(1), 59-67. doi:<https://doi.org/10.1080/00131725.2018.1379578>
- Carrasco. (2018). *Metodología de la Investigación científica. Pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación*. Lima: San Marcos.
- Casey, L., & Vogel, M. (2019). Preparing for the Next Generation: Profiles of Millennial City Managers and Their Approach to the Job [Preparándose para la próxima

generación: perfiles de administradores de ciudades millennials y su enfoque del trabajo]. *State and Local Government Review*, 51(12), 1-12. doi:<https://doi.org/10.1177%2F0160323X19889094>

Chawla, D., Dokadia, A., & Rai, S. (2017). Multigenerational Differences in Career Preferences, Reward Preferences and Work Engagement among Indian Employees [Diferencias multigeneracionales en las preferencias de carrera, las preferencias de recompensa]. *Global Business Review*, 18(1), 181–197. doi:<https://doi.org/10.1177%2F0972150916666964>

Coetzee, M., & Stoltz, E. (2015). Employees' satisfaction with retention factors: Exploring the role of career adaptability [Satisfacción de los empleados con los factores de retención: exploración del papel de la adaptabilidad profesional]. *Journal of Vocational Behavior*, 89, 83-91. doi:<http://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.04.012>

Coetzee, M., Oosthuizen, R., & Stoltz, E. (2015). Psychosocial employability attributes as predictors of staff satisfaction with retention factors [Atributos psicosociales de empleabilidad como predictores de la satisfacción del personal con los factores de retención]. *South African Journal of Psychology*, 46(2), 232-243. doi:<https://doi.org/10.1177/0081246315595971>

Córdova, I. (2018). *Instrumentos de investigación*. San Marcos.

Corral, Y. (2009). Validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación para la recolección de datos. *Revista ciencia de la educación*, 228-247.

Cumsille, F., & Shrikant, I. (2000). Categorización de variables en el análisis estadístico de datos: consecuencias sobre la interpretación de resultados. *Revista Panamericana de Salud Pública*, 8(5), 348-354. <https://rb.gy/lvmqh>

Cuya, D. (2017). *La gestión de la diversidad generacional docente y sus desafíos frente al trabajo en equipo: un estudio de caso*. Lima. http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/9099/CUYA_RUIZ_LA_GESTION_DE_LA_DIVERSIDAD_GENERACIONAL_DOCENTE.pdf?sequence=6&isAllowed=y

De Sousa, M., Ledimo, O., & Martins, N. (2018). Predicting staff retention from employee motivation and job satisfaction [Prediciendo la retención del personal a partir de la motivación y la satisfacción laboral de los empleados]. *Journal of Psychology in Africa*, 28(2), 136-140. doi:<https://doi.org/10.1080/14330237.2018.1454578>

- Döckel, A. (2003). *The effect of retention factors on organisational commitment: an investigation of high technology employees [El efecto de los factores de retención en el compromiso organizacional: una investigación de empleados de alta tecnología]*. Tesis de maestría, University of Pretoria, Pretoria. <https://repository.up.ac.za/bitstream/handle/2263/27597/dissertation.pdf?se>
- Gaidhani, S., Arora, L., & Sharma, B. (2019). Understanding the attitude of generation Z towards workplace [Comprender la actitud de la generación Z hacia el lugar de trabajo]. *International Journal of Management, Technology And Engineering*, 9(1), 2804-2812. https://www.researchgate.net/publication/331346456_UNDERSTANDING_THE_ATTITUDE_OF_GENERATION_Z_TOWARDS_WORKPLACE
- Gamero, H., & Ostos, J. (2020). Revisión sistemática de literatura sobre factores clave en la identificación de oportunidades de negocio. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 10(20), 307-327. <https://retos.ups.edu.ec/index.php/retos/article/view/20.2020.07>
- García, V., Figueroa, H., Cárdenas, A., La Rosa, A., & Ramírez, L. (4 de diciembre de 2019). *CÓDIGO DE ÉTICA DE INVESTIGACIÓN*. CÓDIGO DE ÉTICA DE INVESTIGACIÓN: https://www.unife.edu.pe/vicerrectorado_investigacion/codigo_etica_vri.pdf
- Hee, O., & Rhung, L. (2019). Motivation and Employee Retention among Millennials in Malaysia [Motivación y retención de empleados entre los millennials en Malasia]. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(2), 876 - 884. doi:<http://doi.org/10.6007/IJARBS/v9-i2/5629>
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas: cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mc Graw Hill educación. <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/handle/54000/1292>
- Humayra, I., & Utami, N. (2019). Stay or Out: Commitment and Employee Turnover Intentions among Indonesian Employees [Quedarse o salir: compromiso e intenciones de rotación de empleados entre empleados indonesios]. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research (ASSEHR)*, 304, 50-52. doi:10.2991/acpch-18.2019.12
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2018). *San Martín. Resultados definitivos*.

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1573/

- Ivanova, O., & Ryabininna, E. (2019). Assessing work values of Generation Z representatives and their impact on a person's organizational [Evaluar los valores laborales de los representantes de la Generación Z y su impacto en el comportamiento organizacional de una persona] behaviour. *Espacios*, 40(18), 29. <https://www.revistaespacios.com/a19v40n18/19401829.html>
- Kamalaveni, M., R. S., & Vetrivel, T. (2019). A review of literature on employee retention [Una revisión de la literatura sobre retención de empleados]. *International Journal of Innovative Research in Management Studies (IJIRMS)*, 4(4), 1-10. https://www.researchgate.net/publication/335677274_A_REVIEW_OF_LITERATURE_ON_EMPLOYEE_RETENTION
- Khalid, K., & Nawab, S. (2018). Employee Participation and Employee Retention in View of Compensation [Participación y retención de empleados en vista de la compensación]. *SAGE Open*, 8(4), 1-17. doi:<https://doi.org/10.1177%2F2158244018810067>
- Kossivi, B., Xu, M., & Kalgora, B. (2016). Study on Determining Factors of Employee Retention [Estudio sobre los factores determinantes de la retención de empleados]. *Open Journal of Social Sciences*, 4(5), 261-268. doi:<http://doi.org/10.4236/jss.2016.45029>
- Kyndt, E., Dochy, F., Michielsen, M., & Moeyaert, B. (2009). Employee Retention: Organisational and Personal Perspectives [Retención de empleados: perspectivas organizacionales y personales]. *Vocations and Learning*, 2(3), 195-215. doi:10.1007/s12186-009-9024-7
- Leng, K., & Wong, K. (2017). Managing Changes In A Millennial Workforce [Gestión de cambios en una fuerza laboral millennial]. *Journal of Contemporary Management*, 8(4), 34-48. <http://www.bapress.ca/jcm/jcm-article/Managing%20change%20in%20a%20millennial%20workforce.pdf>
- Luna, R., Danvila, I., & Lara, F. (2020). Talent management and organizational commitment: the partial mediating role of pay satisfaction [Gestión del talento y compromiso organizacional: el papel mediador parcial de la satisfacción salarial]. *Employee Relations: The International Journal*, 9(2), 1-19. doi:10.5430/jms.v9n2p8

- Madero, S. (2020). Modelo de retención laboral de millennials, desde la perspectiva mexicana. *Investigación Administrativa*, 48(124), 1-19. <http://www.scielo.org.mx/pdf/ia/v48n124/2448-7678-ia-48-124-00001.pdf>
- Maloni, M., Hiatt, M., & Campbell, S. (2019). Understanding the work values of Gen Z business students [Comprender los valores laborales de los estudiantes de negocios de la Generación Z]. *The International Journal of Management Education*, 17(3), 1-13. doi:10.1016/j.ijme.2019.100320
- Marinakou, E. (2019). Talent management and retention in events companies: evidence from four countries [Gestión y retención del talento en empresas de eventos: evidencia de cuatro países]. *Event Management*, 23, 511–526. doi:10.3727/152599519X15506259855760
- Máynez, I., Cavazos, J., & Rodríguez, N. (2023). Efectos del conflicto trabajo-ocio: un análisis multigrupo entre centennials y millennials. *Estudios Gerenciales*, 39(166), 37-49. <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v39n166/0123-5923-eg-39-166-37.pdf>
- Mitta, D. (2019). Gestión de la diversidad. El reto millennial en un grupo de organizaciones: ¿quiénes son, qué los motiva y cómo reternerlos? *Revistas de ciencias de la gestión*(4), 67-104. doi:https://doi.org/10.18800/360gestion.201901.003
- Morrell, D., & Abston, K. (2019). Millennial Motivation Issues Related to Compensation and Benefits: Suggestions for Improved Retention [Problemas de motivación de los millennials relacionados con la compensación y los beneficios: sugerencias para mejorar la retención]. *Compensation & Benefits Review*, 50(2), 1–7. doi:https://doi.org/10.1177%2F0886368718822053
- Naim, M., & Lenka, U. (2018). Development and retention of Generation Y employees: a conceptual framework [Desarrollo y retención de empleados de la Generación Y: un marco conceptual]. *Employee Relations*, 433-455. doi:https://doi.org/10.1108/ER-09-2016-0172
- Narayanan, A. (2016). Talent Management and Employee Retention: Implications of Job Embeddedness - A Research Agenda [Gestión del talento y retención de empleados: implicaciones de la inserción laboral: una agenda de investigación]. *Revista de Gestión Estratégica de Recursos Humanos*, 5(2), 34-40. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2829273
- Ñaupas, H., Valdivia, M., Palacios, J., & Romero, H. (2018). *Metodología de la investigación cuantitativa - Cualitativa y Retadación de la Tesis*. México: Ediciones de la U.

- Ott, D., Tolentino, J., & Michailova, S. (2018). Effective talent retention approaches [Enfoques efectivos de retención de talento]. *Human Resource Management International Digest*, 26(7), 16-19. doi:<https://doi.org/10.1108/HRMID-07-2018-0152>
- Pandita, D., & Ray, S. (2018). Talent management and employee engagement – a meta-analysis of their impact on talent retention [Gestión del talento y compromiso de los empleados: un metaanálisis de su impacto en la retención del talento]. *Industrial and Commercial Training*, 50(4), 185-199. doi:10.1108/ICT-09-2017-0073
- Pashanace, M., & Pezo, J. (2019). *Prácticas de gestión en la retención del talento humano y su relación con el compromiso organizacional en las tiendas electrodomésticas Elektra S.A, La Curacao y empresa de bienes y servicio Carsa, Tarapoto-2019*. Tesis de pregrado, Universidad Peruana Unión, Tarapoto. https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/2300/Mayra_Trabajo_Bac_hillerato_2019.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- Ragnarsson, J., & Labuza, T. (1977). Accelerated shelf-life testing for oxidative. *Food Chem.* 2, 291-308.
- Rahaman, S. (1995). Food Properties Handbook. *Contemporary Food Science Series*.
- Rasmussen, N. (2003). *Cálculo de los requisitos totales de refrigeración para centros de datos*. American Power Conversion.
- Reyes, R., & Ulloa, A. (2003). *Estandarización para el proceso de elaboración de matequilla de mani*. Chía: Universidad de la Sabana.
- Rotstein, E., Valentas, K., & Singh, R. (1997). *Handbook of Food Engineering Practice*. New York: Boca Raton.
- Sánchez, M. (2013). *Influencia de la temperatura y el tiempo de secado-tostado sobre la calidad fisicoquímica de las semillas de sachá inchi (Plukenetia Volubilis L.)*. Tacna: UNJBG.
- Sánchez, V. (2008). *Influencia de la temperatura y empaque en la calidad del aceite de sachá inchi (plukenetia volubilis L.) en capsulas y semillas ecotipo apangura de la provincia de lamas, durante almacenamiento*. Tarapoto: UNSM.
- Sancho, J. (2002). *Introducción al análisis sensorial de los alimentos*.
- Sharma, S. K., Mulvaney, S. J., & Rizui, S. S. (2003). *Ingeniería de alimentos: Operaciones unitarias y prácticas de laboratorio*. México: Limusa.

- Singh, D. (2019). A Literature Review on Employee Retention with Focus on Recent Trends [Una revisión de la literatura sobre la retención de empleados con enfoque en las tendencias recientes]. *Themed Section: Science and Technology*, 6(1), 425-431. doi:10.32628/IJSRST195463
- Steele, R. (2004). *Understanding and measuring the shelf – life of food*. Inglaterra: Woodhead Publishing.
- Thomas, N., Brown, E., & Thomas, L. (2017). Employee satisfaction and turnover intention: A comparative analysis between front-of-house and back-of-house employees in casino-entertainment venues [Satisfacción de los empleados e intención de rotación]. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 16(1), 71-87. doi:10.1080/15332845.2016.1202065
- Thompson, J. L., Manore, M., & Vaughan, L. (2008). *Nutrición*. Madrid: Pearson Addison.
- Thurgood, J., Ward, R., & Martini, S. (2007). Oxidation kinetics of soybean oil/anhydrous milk fat blends: A differential scanning calorimetry study. United States: Elsevier.
- Toroky, T., & King, A. (1991). Thermal Inactivation Kinetics of Food Borne Yeasts. *Journal of Food Science* 56(1), 6-9.
- Torres, H. Y., & Zaldaña, M. R. (2017). *Determinación de la Vida de Anaquel de Horchata de Morro Elaborada Artesanalmente y Evaluación del Tipo de Empaque para su Conservación*. El Salvador: Universidad del Salvador.
- Torres, W., Ponce, A., Otarola, J., Murillo, B., & Zarate, B. (2009). *Aplicación del sachá inchi (Plukenetia Volubilis L.) en la elaboración de mantequilla con alto contenido de omega 3 y evaluación de su aceptabilidad*. Cerro de Pasco: Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión.
- Valdesas, L. (10 de Octubre de 2018). *Aceite de las Valdesas*. <https://www.aceitedelasvaldesas.com/faq/varios/aceite-de-oliva-en-mal-estado/>
- Valentas, K., Rostein, E., & Singh, R. (1997). *Handbook of Food Engineering Practice*. New York: CRC Press. Boca Raton.
- Vallejo, V., & Portalanza, A. (2017). Importancia de la Gestión del Talento Humano como Estrategia para la Atracción y Retención de Docentes en las Organizaciones Educativas de Ecuador. *Podium*, 145-168. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6741945>

- Valles, & C. (1995). *El Sacha Inchi, Importante oleaginosa selvática*. Lima: Revista Pura Selva.
- Valles, C. R. (1990). *El «sacha inchi», planta nativa de importancia proteica y aceitera promisorio para la selva alta*. Lima.
- Vui, K., & Paggy, K. (2018). The Effect of Work Fulfilment on Job Characteristics and Employee Retention: Gen Y Employees [El efecto del cumplimiento laboral en las características del puesto y la retención de empleados: empleados de la generación Y]. *Global Business Review*, 21(2), 1-15.
doi:<https://doi.org/10.1177%2F0972150918778912>
- Zaharee, M., Lipkie, T., Mehlman, S., & Neylon, S. (2018). Recruitment and Retention of Early-Career Technical Talent [Reclutamiento y retención de talento técnico de carrera temprana]. *Research-Technology Management*, 61(5), 51-61.
doi:<https://doi.org/10.1080/08956308.2018.1495966>

ANEXOS

Anexo N° 01. Matriz de consistencia

Título: Factores claves y la retención del talento humano desde la perspectiva de los millennial y centennial, Tarapoto - 2020

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variab les	Dimensiones	Indicadores	Metodología
<p>Pregunta general ¿Cuál es la relación entre los factores claves de retención y la retención del talento humano desde la perspectiva de los millennials y centennials, Tarapoto - 2020?</p> <p>Preguntas específicas</p> <p>a) ¿Cuál es el factor prevalente en la retención del talento humano desde la perspectiva de los millennials y centennials, Tarapoto - 2020?</p> <p>b) ¿Cómo se asocia la compensación y la retención del talento humano desde la perspectiva de los millennials y centennials, Tarapoto - 2020?</p> <p>c) ¿Cómo se asocian las características del trabajo y la retención del talento humano desde la perspectiva de los millennials y centennials, Tarapoto - 2020?</p> <p>d) ¿Cómo se asocian las oportunidades de formación y desarrollo con la retención del talento humano desde la perspectiva de los millennials y centennials, Tarapoto - 2020?</p> <p>e) ¿Cómo se asocia el apoyo del supervisor y la retención del talento humano desde la perspectiva de los millennials y centennials, Tarapoto - 2020?</p> <p>f) ¿Cómo se asocian las oportunidades profesionales y la retención del talento humano desde la perspectiva de los millennials y centennials, Tarapoto - 2020?</p>	<p>Objetivo general: Establecer la relación entre los factores claves de retención y la retención del talento humano desde la perspectiva de los millennials y centennials, Tarapoto – 2020.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <p>a) Determinar el factor prevalente en la retención del talento humano desde la perspectiva de los millennials y centennials, Tarapoto – 2020.</p> <p>b) Determinar la relación entre la compensación y la retención del talento humano desde la perspectiva de los millennials y centennials, Tarapoto – 2020.</p> <p>c) Determinar la relación entre las características del trabajo y la retención del talento humano desde la perspectiva de los millennials y centennials, Tarapoto – 2020.</p> <p>d) Determinar la relación entre las oportunidades de formación y desarrollo con la retención del talento humano desde la perspectiva de los millennials y centennials, Tarapoto – 2020.</p> <p>e) Determinar la relación entre el apoyo del supervisor y la retención del talento humano desde la perspectiva de los millennials y centennials, Tarapoto – 2020.</p> <p>f) Determinar la relación entre las oportunidades profesionales y la retención del talento humano desde la perspectiva de los millennials y centennials, Tarapoto – 2020.</p> <p>g) Determinar la relación entre la política de trabajo y vida con la retención del talento humano desde</p>	<p>Hipótesis general: Los factores claves de retención se relacionan significativamente con la retención del talento humano desde la perspectiva de los millennials y centennials, Tarapoto – 2020.</p> <p>Hipótesis específicas:</p> <p>a) El factor prevalente en la retención del talento humano desde la perspectiva de los millennials y centennials, Tarapoto – 2020 es la política de trabajo y vida.</p> <p>b) La compensación se relaciona significativamente con la retención del talento humano desde la perspectiva de los millennials y centennials, Tarapoto – 2020.</p> <p>c) Las características del trabajo se relacionan significativamente con la retención del talento humano desde la perspectiva de los millennials y centennials, Tarapoto – 2020.</p> <p>d) Las oportunidades de formación y desarrollo se relacionan significativamente con la retención del talento humano desde la perspectiva de los millennials y centennials, Tarapoto – 2020.</p> <p>e) El apoyo del supervisor se relaciona significativamente con la retención del talento humano desde la perspectiva de los millennials y centennials, Tarapoto – 2020.</p> <p>f) Las oportunidades profesionales se relacionan significativamente con la retención del talento humano desde la perspectiva de los millennials y centennials, Tarapoto – 2020.</p> <p>g) La política de trabajo y vida se relacionan significativamente con la retención del talento humano desde</p>	<p>Variabl e Factore s claves</p>	<p>Compensació n</p> <p>Característic as del trabajo</p> <p>Oportunidade s de formación y desarrollo</p> <p>Apoyo del supervisor</p> <p>Oportunidade s profesionales</p> <p>Política de trabajo y vida</p>	<p>Recompensas financieras</p> <p>Beneficios</p> <p>Autonomía del trabajo</p> <p>Variedad de habilidades</p> <p>Formación</p> <p>Desarrollo</p> <p>Reconocimient o de supervisores</p> <p>Comentarios de los supervisores</p> <p>Carrera externa</p> <p>Carrera interna</p> <p>Vida laboral</p> <p>Vida familiar</p> <p>Intención de dejar la empresa</p> <p>Evaluación de alternativas</p> <p>Satisfacción</p> <p>Valoración del trabajo</p>	<p>Tipo: Aplicada</p> <p>Nivel: Correlacional</p> <p>Diseño: No experimental</p> <p>Corte: Transversal</p> <p>Población: 14,595 personas que oscilan entre los 20 y 30 años en la ciudad de Tarapoto</p> <p>Muestra: 374 personas que oscilan entre los 20 y 30 años en la ciudad de Tarapoto.</p>
			<p>Retenci ón del talento humano</p>	<p>Intención de rotación</p> <p>Compromiso</p>		

g) ¿Cómo se asocia la política de trabajo y vida con la retención del talento humano desde la perspectiva de los millennials y centennials, Tarapoto - 2020?	la perspectiva de los millennials y centennials, Tarapoto – 2020.	la perspectiva de los millennials y centennials, Tarapoto – 2020.				Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario
--	---	---	--	--	--	--

Anexo N° 02. Operacionalización de variables

Variables	Definición conceptual	Definición operativa	Dimensiones	Indicadores
Factores claves	Coetzee et al. (2015) definieron los factores claves como aquellas prácticas organizacionales que influyen en la salida de empleados y su decisión de dejar o permanecer en la empresa, además, los factores en el ámbito organizacional representan ciertas características de la estructura dentro de la cual se desarrolla la carrera y que se relacionan con las medidas del éxito o la satisfacción profesional de las personas.	Döckel (2003), la cual presenta seis factores claves: compensación base), características laborales (variedad de habilidades y autonomía laboral), oportunidades de formación y desarrollo, apoyo del supervisor, oportunidades profesionales y política de trabajo y vida.	Compensación	Recompensas financieras Beneficios
			Características del trabajo	Autonomía del trabajo Variedad de habilidades
			Oportunidades de formación y desarrollo	Formación Desarrollo
			Apoyo del supervisor	Reconocimiento de supervisores Comentarios de los supervisores
			Oportunidades profesionales	Carrera externa Carrera interna
				Vida laboral
			Política de trabajo y vida	Vida familiar

Retención del talento humano	<p>Akhtar et al. (2015), quien la definió como la capacidad de retener empleados durante un período prolongado en una organización. Asimismo, la incapacidad para retener causa rotación siendo perjudicial para la supervivencia y la prosperidad de una organización.</p> <p>Akhtar et al. (2015), han establecido dos dimensiones de la retención del talento humano: intención de rotación y compromiso.</p>	Intención de rotación	<p>Intención de dejar la empresa</p> <p>Evaluación de alternativas</p> <p>Satisfacción</p>
		Compromiso	Valoración del trabajo

Anexo N° 03. Cuestionario de la variable factores claves de la retención del talento humano

Instrumento de la variable factores claves de la retención del talento humano

Factores claves y la retención del talento humano desde la perspectiva de los millennial y centennial, Tarapoto – 2020

Buen día, a continuación, se le presenta un cuestionario cuyo propósito es recoger información sobre la variable factores claves de la retención del talento humano desde el punto de vista de los millennials y centennials.

Instrucciones:

Le solicitamos que responda a las afirmaciones del siguiente cuestionario. Los ítems están relacionados con el trabajo y la vida en las organizaciones. Es conveniente mencionar que sus respuestas son de gran importancia, ya que esta encuesta forma parte de un estudio de los aspectos antes mencionados. Por lo tanto, su cooperación será de gran ayuda.

En las páginas siguientes encontrará una serie de ítems con algunas instrucciones. Por favor, siga las instrucciones cuidadosamente. No debería llevarle más de 20 minutos completar todo el cuestionario. Asegúrese de responder a todas las preguntas.

No hay respuestas correctas o incorrectas a ninguna pregunta. Su nombre no debe aparecer en ninguna parte de este documento. Por otra parte, los siguientes ítems describen varios aspectos del trabajo (compensación, características, oportunidades de formación y desarrollo, etc.). Para cada ítem, decida qué tan de acuerdo o en desacuerdo se siente en relación a estos aspectos Utilice la escala proporcionada debajo para reflejar su punto de vista.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

N°	ITEMS	ESCALA
Variable: Factores claves		

Dimensión: Compensación						
Indicador: Recompensas financieras						
1	Me siento satisfecho con mi último aumento.	1	2	3	4	5
2	Me siento conforme con la información que brinda mi empresa acerca de los pagos.	1	2	3	4	5
3	Me siento satisfecho con mi salario total actual (salario base, beneficios e incentivos).	1	2	3	4	5
4	Me siento contento con la estructura salarial de la empresa.	1	2	3	4	5
5	Me siento conforme con la influencia que tiene mi supervisor sobre mi pago.	1	2	3	4	5
6	Estoy conforme con la competitividad de mi salario total (salario base, beneficios e incentivos).	1	2	3	4	5
7	Estoy conforme con la coherencia de las políticas salariales de mi empresa.	1	2	3	4	5
8	Estoy de acuerdo en cómo administra la empresa el pago.	1	2	3	4	5
Indicador: Beneficios						
9	Me siento satisfecho con todos mis beneficios.	1	2	3	4	5
10	Estoy satisfecho con el valor de mis beneficios.	1	2	3	4	5
11	Me siento conforme con el tamaño de mi incentivo financiero actual.	1	2	3	4	5
12	Estoy satisfecho con la cantidad de beneficios que recibo.	1	2	3	4	5
13	Estoy conforme en cómo se determinan mis beneficios.	1	2	3	4	5
Dimensión: Características del trabajo						
Indicador: Autonomía del trabajo						
14	El trabajo me niega la posibilidad de utilizar mi iniciativa personal o mi juicio al realizar mi trabajo.	1	2	3	4	5
15	El trabajo me brinda una oportunidad considerable de independencia y libertad en la forma en que trabajo.	1	2	3	4	5
Indicador: Variedad de habilidades						
16	El trabajo requiere que utilice una serie de habilidades complejas o de alto nivel.	1	2	3	4	5
17	El trabajo es bastante simple y repetitivo.	1	2	3	4	5
Dimensión: Oportunidades de formación y desarrollo						
Indicador: Formación						

18	Mi empresa me proporciona formación específica para un puesto de trabajo.	1	2	3	4	5
19	Se asigna tiempo suficiente para la formación de productos y soluciones.	1	2	3	4	5
20	En mi organización, puedo aplicar la formación que recibo.	1	2	3	4	5
21	Se asigna dinero suficiente para la formación de productos y soluciones.	1	2	3	4	5
Indicador: Desarrollo						
22	Hay suficientes oportunidades de desarrollo para mí en esta empresa.	1	2	3	4	5
23	Tengo la oportunidad de participar en actividades que promuevan mi desarrollo profesional.	1	2	3	4	5
Dimensión: Apoyo del supervisor						
Indicador: Reconocimiento de supervisores						
24	Mi supervisor busca oportunidades para elogiar el desempeño positivo de los empleados, tanto en privado como frente a otros.	1	2	3	4	5
25	Me siento infravalorado por mi supervisor.	1	2	3	4	5
26	Mi supervisor recompensa una buena idea implementándola y dando crédito a los empleados responsables.	1	2	3	4	5
27	Mi supervisor rara vez reconoce a un empleado por el trabajo bien hecho.	1	2	3	4	5
Indicador: Comentarios de los supervisores						
28	El supervisor casi nunca me brinda "retroalimentación" sobre qué tan bien realizo mi trabajo.	1	2	3	4	5
29	Mi supervisor a menudo me dice qué tan bien cree que estoy desempeñando el trabajo.	1	2	3	4	5
Dimensión: Oportunidades profesionales						
Indicador: Carrera externa						
30	Sería fácil encontrar trabajo en otro departamento.	1	2	3	4	5
31	Un empleado que solicita otro trabajo en esta organización tiene más posibilidades de conseguirlo que alguien externo que lo solicita.	1	2	3	4	5
Indicador: Carrera interna						
32	Tengo buenas posibilidades de ser ascendido.	1	2	3	4	5

33	En mi organización, hay suficientes oportunidades profesionales para mí.	1	2	3	4	5
34	Los puestos vacantes en esta organización generalmente los cubren personas ajenas a esta organización.	1	2	3	4	5
35	Para mi organización es importante el desarrollo profesional de un empleado.	1	2	3	4	5
Dimensión: Política de trabajo y vida						
Indicador: Vida laboral						
36	A menudo siento que hay mucho trabajo por hacer.	1	2	3	4	5
Indicador: Vida familiar						
37	Mi horario de trabajo a menudo entra en conflicto con mi vida personal.	1	2	3	4	5
38	Mi trabajo afecta mi papel como cónyuge y/o padre.	1	2	3	4	5
39	Mi trabajo tiene efectos negativos en mi vida personal.	1	2	3	4	5

¡Gracias por su participación!

Anexo N° 04. Cuestionario de la variable retención del talento humano

Instrumento de la variable retención del talento humano

Factores claves y la retención del talento humano desde la perspectiva de los millennial y centennial, Tarapoto – 2020

Buen día, a continuación, se le presenta un cuestionario cuyo propósito es recoger información sobre la variable factores claves de la retención del talento humano desde el punto de vista de los millennials y centennials.

Instrucciones:

Le solicitamos que responda a las afirmaciones del siguiente cuestionario. Los ítems están relacionados con el trabajo y la vida en las organizaciones. Es conveniente mencionar que sus respuestas son de gran importancia, ya que esta encuesta forma parte de un estudio de los aspectos antes mencionados. Por lo tanto, su cooperación será de gran ayuda.

En las páginas siguientes encontrará una serie de ítems con algunas instrucciones. Por favor, siga las instrucciones cuidadosamente. No debería llevarle más de 20 minutos completar todo el cuestionario. Asegúrese de responder a todas las preguntas.

No hay respuestas correctas o incorrectas a ninguna pregunta. Su nombre no debe aparecer en ninguna parte de este documento. Por otra parte, los siguientes ítems describen varios aspectos del trabajo (compensación, características, oportunidades de formación y desarrollo, etc.). Para cada ítem, decida qué tan de acuerdo o en desacuerdo se siente en relación a estos aspectos Utilice la escala proporcionada debajo para reflejar su punto de vista.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

Variable: Retención del talento humano		ESCALA				
Nº	ITEMS					
1	Estoy planeando trabajar para otra empresa dentro de un período de tres años.	1	2	3	4	5
2	Mi trabajo dentro de esta empresa me genera satisfacción.	1	2	3	4	5

3	Si quisiera hacer otro trabajo o función, primero analizaría las posibilidades dentro de esta empresa.	1	2	3	4	5
4	Veo un futuro para mí dentro de esta compañía.	1	2	3	4	5
5	No importa si trabajo para esta empresa u otra, siempre que tenga trabajo.	1	2	3	4	5
6	Si dependiera de mí, definitivamente trabajaría para esta compañía durante los próximos cinco años.	1	2	3	4	5
7	Si pudiera comenzar de nuevo, elegiría trabajar para otra compañía.	1	2	3	4	5
8	Si recibiera una oferta de trabajo atractiva de otra compañía, tomaría el trabajo.	1	2	3	4	5
9	El trabajo que estoy haciendo es muy importante para mí.	1	2	3	4	5
10	Me encanta trabajar para esta empresa.	1	2	3	4	5
11	He comprobado un trabajo en otra compañía previamente.	1	2	3	4	5

¡Gracias por su participación!

Anexo N° 05. Resultados descriptivos

Tabla 11

Variable factores claves

Nivel	Rango		Frec.	%
	Desde	Hasta		
Bajo	39	90	251	67.1%
Regular	91	142	79	21.1%
Alto	143	195	44	11.8%
Total			374	100%

De acuerdo con la tabla 11 sobre los factores claves en sujetos que tienen entre 20 y 30 años, específicamente en Tarapoto prevaleció la categoría bajo con 67.1%, es decir, al no connotar un plan estratégico claro e igualmente coherente entonces perjudica el desarrollo de las actividades que son indispensables para alcanzar los objetivos planteados, asimismo, existe una carencia en la percepción de un plan estratégico claro y coherente por parte de estos sujetos, entre otros desafíos particulares; no obstante el 21.1% se posicionó en la categoría regular y en menor porcentaje con 11.8% fue de grado alto.

Debido a que las categorías presentes en los instrumentos son mutuamente excluyentes, primero se deben determinar las escalas de categorización tanto de las dimensiones como de las variables para poder desarrollar los resultados, los cuales se presentan en respuesta a los dos primeros objetivos específicos, ahora bien, la composición de los ítems o las puntuaciones de los participantes no se ven afectadas por esta escala (Córdova, 2018, p.160) ya que la baremación de resultados proporciona mayor facilidad cuando se debe interpretar dichos resultados (Cumsille & Shrikant, 2000, p.353). Estas escalas están diseñadas para proporcionar una escala diferente que normalmente se divide en tres categorías, por ende, los intervalos entre cada nivel están determinados por el rango y amplitud de las puntuaciones (Córdova, 2018, p.161).

En este sentido se estimaron los siguientes rangos que se mostraron en tres niveles, bajo (39-90), regular (91-142) y alto (143-195); para sus propias dimensiones se ha obtenido los siguientes datos; compensación bajo (13-30), regular (31-48) y alto (49-65); características del trabajo bajo (4-9), regular (10-15) y alto (16-20); oportunidad de formación y desarrollo bajo (6-14), regular (15-23) y alto (24-30); apoyo del supervisor bajo (6-14), regular (15-23) y alto (24-30); oportunidades profesionales bajo (6-14), regular (15-23) y alto (24-30) y política de trabajo y vida bajo (4-9), regular (10-15) y alto (16-20)

Tabla 12

Frecuencia de las dimensiones de factores claves

Dimensiones	Nivel	Desde	Hasta	Frecuencia	%
Compensación	Bajo	13	30	241	64.4%
	Regular	31	48	91	24.3%
	Alto	49	65	42	11.3%
	Total			374	100%
Características del trabajo	Bajo	4	9	249	66.6%
	Regular	10	15	91	24.3%
	Alto	16	20	34	9.1%
	Total			374	100%
Oportunidades de formación y desarrollo	Bajo	6	14	252	67.4%
	Regular	15	23	88	23.5%
	Alto	24	30	34	9.1%
	Total			374	100%
Apoyo del supervisor	Bajo	6	14	251	67.1%
	Regular	15	23	91	24.3%
	Alto	24	30	32	8.6%
	Total			374	100%
	Bajo	6	14	252	67.4%

Oportunidades profesionales	Regular	15	23	86	23.0%
	Alto	24	30	36	9.6%
	Total			374	100%
Política de trabajo y vida	Bajo	4	9	252	67.4%
	Regular	10	15	81	21.6%
	Alto	16	20	41	11.0%
	Total			374	100%

Acorde con la tabla 12 acerca de las dimensiones de factores claves, respecto a la dimensión compensación se obtuvo una puntuación baja con 64.4%, debido a que los sujetos encuestados ostentaron que no se sienten satisfechos con el salario actual que perciben de la empresa en que laboran, e igualmente perciben escaso incentivo financiero que les permita sentirse conforme con el valor de sus beneficios; no obstante el 24.3% se ubicó en la categoría regular y en menor porcentaje la categoría alto con 11.3%. Ahora bien, la dimensión características del trabajo, se alcanzó en mayor porcentaje la categoría bajo con 66.6%, debido a que perciben de su actual empleo que no pueden emplear su propia iniciativa y libertad en la forma en que trabajan; sin embargo, el 24.3% se ubicó en la categoría regular y en menores cantidades de grado alto con 9.1%. Mientras tanto, en la dimensión oportunidades de formación y desarrollo también predominó la categoría bajo con 67.4%, en concreto, perciben que la empresa en que laboran no les otorga formación específica hacia su puesto de trabajo y mucho menos existen oportunidades para el desarrollo profesional dentro de la organización; sin embargo, de categoría regular y alta estuvieron estimadas en 23.5% y 9.1%. En tanto, la dimensión apoyo del supervisor preponderó la categoría bajo con 67.1%, ya que de parte de los supervisores sienten déficit de elogios para destacar el desempeño del colaborador ya sea en privado o frente a sus compañeros, de modo que se sienten desvalorados, no obstante, el grado regular y alto se posicionó en 24.3% y 8.6%. Para la dimensión oportunidades profesionales se ubicó de categoría baja con 67.4%, en otras palabras, sienten que no tienen posibilidades de ascenso y adherido a ello consideran que para la organización no es importante el desarrollo profesional de un empleado; continuamente destacó la categoría regular con 23.0% y con 9.6 de grado alto. Por último, la dimensión política de trabajo y vida, preponderó la categoría bajo con 67.4%, es decir, los sujetos concretan que el horario de trabajo entra en conflicto con su vida personal e igualmente hay

mucho trabajo por ejecutar; luego se hallaron las categorías regular y alto con 21.6% y 11.0%, respectivamente.

Tabla 13

Variable retención del talento humano

Nivel	Rango		Frec.	%
	Desde	Hasta		
Bajo	11	25	254	67.9%
Regular	26	40	72	19.3%
Alto	41	55	48	12.8%
Total			374	100%

Concerniente a la tabla 13 sobre retención del talento humano en sujetos que tienen entre 20 y 30 años, específicamente en Tarapoto, sobresalió la categoría bajo con 67.9%, esto es porque, se sienten insatisfechos y con falta de compromiso en sus centros de labores, esto hace que no se sientan valorados, por ende, no encuentran oportunidades de crecimiento o no están satisfechos con su ambiente laboral, es más probable que busquen otras oportunidades fuera de la organización, y en efecto ello puede dar lugar a una alta rotación de personal, pérdida de talento valioso, lo que a su vez puede afectar la continuidad operativa y el logro de los objetivos de la organización; luego se hallaron las categorías regular y alto con 19.3% y 12.8%, respectivamente.

Debido a que las categorías presentes en los instrumentos son mutuamente excluyentes, primero se deben determinar las escalas de categorización tanto de las dimensiones como de las variables para poder desarrollar los resultados, los cuales se presentan en respuesta a los dos primeros objetivos específicos, ahora bien, la composición de los ítems o las puntuaciones de los participantes no se ven afectadas por esta escala (Córdova, 2018, p.160) ya que la baremación de resultados proporciona mayor facilidad cuando se debe interpretar dichos resultados (Cumsille & Shrikant, 2000, p.353). Estas escalas están diseñadas para proporcionar una escala diferente que normalmente se divide en tres categorías, por ende, los intervalos entre cada nivel están determinados por el rango y amplitud de las puntuaciones (Córdova, 2018, p.161).

Ahora bien, para dicha variable se apreciaron los siguientes rangos que representaron tres niveles bajo (11-25), regular (26-40) y alto (41-55); para sus propias dimensiones se obtuvo los siguientes rangos; intención de rotación bajo (5-12), regular (13-20) y alto (21-25) y compromiso bajo (6-14), regular (15-23) y alto (24-30).

Tabla 14

Frecuencia de las dimensiones de retención del talento humano

Dimensiones	Nivel	Desde	Hasta	Frecuencia	%
Intención de rotación	Bajo	5	12	265	70.9%
	Regular	13	20	77	20.6%
	Alto	21	25	32	8.5%
	Total			374	100%
Compromiso	Bajo	6	14	257	68.7%
	Regular	15	23	80	21.4%
	Alto	24	30	37	9.9%
	Total			374	100%

Relativo a la tabla 14, acerca de las dimensiones de la retención del talento humano, en primera instancia la dimensión intención de rotación prevaleció la categoría bajo con 70.9%, dado que ya tienen pensado dentro de un periodo trabajar para otra empresa porque estiman que no tienen futuro dentro de su actual trabajo, e incluso ya están comprobando trabajos en otras compañías; no obstante, el grado regular fue de 20.6%, y en menor porcentaje el grado alto con 8.5%. Ahora bien, la dimensión compromiso, preponderó la categoría bajo con 68.7%, debido a que no genera satisfacción en el sujeto e igualmente estiman que si pudieran comenzar de nuevo entonces elegirían trabajar para otra organización; seguidamente la categoría regular con 21.4% y 9.9% en categoría alto.

Anexo N° 06. Base de datos

Factores claves																																										
Compensación													Características del trabajo				Oportunidades de formación y desarrollo					Apoyo del supervisor					Oportunidades profesionales					Política de trabajo y vida										
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32	P33	P34	P35							
p1	2	3	3	3	3	3	4	3	2	4	2	4	3	3	3	4	2	2	3	2	3	2	2	3	2	3	2	2	3	2	4	3	2	4	3	4	3					
p2	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1			
p3	4	4	3	4	3	5	4	5	3	5	5	5	3	5	4	5	3	4	5	4	5	5	4	3	5	5	3	5	3	4	4	5	4	3	5	3	4	4	5			
p4	3	3	4	3	4	5	3	3	3	5	3	3	3	5	5	3	4	3	3	5	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	3	5	5	5			
p5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			
p6	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	1	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2			
p7	1	2	2	2	1	2	1	1	1	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	1	2	2	1	2	2		
p8	3	4	3	2	4	4	3	4	3	3	2	3	4	3	4	2	3	3	3	3	2	4	3	4	2	3	4	3	3	3	4	2	2	4	2	4	2	3	3			
p9	3	4	4	3	3	4	5	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	5	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	
p10	3	3	3	4	3	3	4	2	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	4	3	2	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	2	3	3	
p11	5	5	5	3	3	4	4	3	4	3	5	4	4	3	5	5	5	3	3	5	5	4	4	4	3	5	3	3	5	5	5	4	5	4	4	4	5	3	4	3		
p12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
p13	2	1	2	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	1	2	1

p 1 4	4	3	3	3	2	4	4	4	3	3	4	2	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	2	3	3	3	4	4	4	4	2	3	3	4	3	4	3	4			
p 1 5	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2			
p 1 6	2	4	2	3	4	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	4	3	2	3	4	2	3	2	4	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3			
p 1 7	1	2	2	1	2	2	2	1	1	2	1	1	2	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	2	2	1	1	
p 1 8	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	2	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	2	4	3	3	3	4	
p 1 9	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	
p 2 0	4	3	4	5	4	3	4	5	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	2	3	3	3	4	5	4	4	5	5	3	3			
p 2 1	1	2	2	1	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	1	2	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	1	2	2
p 2 2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
p 2 3	2	1	3	3	2	2	3	2	2	2	3	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	3	2	2	1	2	2	1	2	
p 2 4	3	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	2	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2	2
p 2 5	3	4	3	4	3	3	2	2	2	2	3	4	2	2	2	4	2	3	3	4	3	4	4	3	2	2	4	4	4	2	3	4	2	3	3	3	3	4	2	3		
p 2 6	2	1	2	1	1	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	2	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	2	1	

p 5 3	3	3	2	2	2	1	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2					
p 5 4	3	3	3	4	4	4	4	3	2	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	2	3	4	3	4	4	3	4	3	2	3	4	4	3	4	4	4	4	3			
p 5 5	2	3	3	2	3	3	2	2	3	2	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2			
p 5 6	2	2	2	3	3	2	3	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2	2	3	3	2	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	3	2	2	
p 5 7	4	3	4	3	4	5	4	4	5	4	3	4	5	3	3	3	4	5	5	4	4	5	3	5	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	5	5	4	5
p 5 8	4	3	4	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	2	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	2	2	2	3	4	3	2	4			
p 5 9	2	2	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	
p 6 0	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	2	4	4	5	2	3	4	3	3	4	4			
p 6 1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	1	1	2	2	1	1	2	
p 6 2	3	3	3	3	2	4	2	4	3	3	2	3	4	3	4	4	3	2	3	2	2	3	3	4	3	4	4	2	2	3	3	4	3	3	2	2	3	2	2			
p 6 3	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	1	1	2	1	2	2	2	1	2	2	1	1	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	2	1
p 6 4	4	4	3	5	5	4	3	5	4	4	4	4	3	3	4	3	5	4	5	4	4	3	4	5	4	3	3	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	3	5	4	
p 6 5	3	4	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	4	4	2	3	3	2	3	2	3	3	3	4	2	2	4	4	2	4	3	4	3	4	3	4	2	2	

p 6 6	3	2	3	3	3	3	3	3	2	4	4	2	4	2	3	3	3	2	2	3	3	3	4	3	2	3	4	3	3	3	4	3	2	3	2	2	2	2	2	4			
p 6 7	2	3	4	2	3	3	3	3	2	3	2	4	3	3	2	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	2	3	2	3	2	4	3	4	3	3	3	4	3				
p 6 8	5	4	5	3	4	5	3	4	4	5	4	3	4	5	5	5	5	3	3	5	4	4	4	3	3	5	5	5	4	4	5	5	3	4	5	5	3	4	4				
p 6 9	5	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	5	4	3	4	4	3	3	5	5	5	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	5	3	4	3	5	3	4			
p 7 0	2	2	2	2	1	3	2	2	3	2	3	2	3	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1
p 7 1	2	3	4	3	2	4	3	4	2	2	3	2	3	3	2	3	4	4	4	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	2	3	4	3	2	3	2	2	2	2			
p 7 2	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2	1	2	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	2	1
p 7 3	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	3	3	4	5	4	5	3	3	3	5	3	4	4	5	3	4				
p 7 4	3	3	4	3	2	3	3	4	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3			
p 7 5	3	2	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	2	4	2	3	4	3	4	2	4	3	3	4	4	3	4	3	4	2	3	2	4	3	3	3	3			
p 7 6	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	1	3	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2		
p 7 7	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	2	1	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	
p 7 8	4	5	5	2	2	3	2	3	2	3	3	4	3	3	3	4	3	5	3	3	3	3	3	4	3	3	2	4	4	2	3	4	3	3	4	3	3	4	3	5	5	4	

p 9 2	3	3	4	3	3	4	4	5	4	5	3	4	2	4	3	5	5	4	3	5	3	3	4	3	5	3	4	4	3	4	3	5	3	4	4	4	5	3	4			
p 9 3	3	4	3	3	4	4	4	2	4	2	3	4	4	4	4	3	3	3	3	5	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3		
p 9 4	1	1	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	
p 9 5	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	3		
p 9 6	3	4	5	3	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	5	3	4	4	3	3	4	3	5	3	5	4	4	5	4	5	5	3	4			
p 9 7	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2			
p 9 8	4	5	3	5	5	3	3	3	3	4	2	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	2	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	2	4	3	2
p 9 9	5	2	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	2	3	4	4	4	5	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	2	3	3	5	3	4	4			
p 1 0 0	3	3	4	4	3	5	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	2	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	5	4	3	4	4	4	3	4	4	5	3	
p 1 0 1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2
p 1 0 2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
p 1 0 3	2	3	4	4	2	3	3	4	3	3	2	2	2	2	2	2	4	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	4	3	2	2	3	3	4	2	3	3	4	2	3	2	4

p 1 0 4	4	3	2	3	4	4	3	3	4	4	2	4	3	3	4	4	3	3	4	5	4	2	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	3	4	4	4	3	3	
p 1 0 5	3	3	4	5	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	5	4	4	3	3	3	3	3	4	2	3	3	4	3	3	3	
p 1 0 6	3	2	2	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3
p 1 0 7	3	5	4	3	3	3	5	5	5	5	5	3	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	3	5	5	5	4	5	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4
p 1 0 8	3	4	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	4	2	2	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4
p 1 0 9	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	2	2	3	2	3	3	2	3	2	2	3	2	2	3	3	2	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2
p 1 1 0	2	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	2	3	2	3	3	3	2	2	4	3	2	3	2	3	3	4	4	3	4	3	3	4	2	4	4	4	3	3	3
p 1 1 1	4	3	3	2	3	3	3	4	3	4	3	2	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	2	3	3	4	3	3	2	4	4	4	3	4	4	2	2
p 1 1 2	3	3	2	3	4	3	3	2	4	4	2	2	2	3	3	3	4	3	4	3	2	3	2	3	2	3	4	3	3	4	2	4	4	4	3	4	2	3	3	3
p 1 1 3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	5	3	3	3	3	4	3	4	2	4	3	4	3	4	5	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	3

p 1 1 4	2	1	1	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2					
p 1 1 5	3	2	3	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	2	2	
p 1 1 6	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	
p 1 1 7	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
p 1 1 8	3	4	5	4	3	5	3	5	4	4	5	3	4	5	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	5	4	4	4	3	5	4	3	5	3	5	4	4		
p 1 1 9	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	4	3	4	4	3	3	2	2	3	3	2	2	4	3	2	2	3	2	2	3	3	2	3	3		
p 1 2 0	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2
p 1 2 1	3	3	3	4	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3		
p 1 2 2	2	1	1	1	2	1	1	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1
p 1 2 3	3	3	2	4	2	4	2	3	4	3	3	4	3	3	3	2	2	3	3	4	3	3	3	3	4	4	2	2	4	4	4	2	4	3	2	4	3	2	4		

p 1 2 4	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	3	3	2	2	3	3	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2
p 1 2 5	3	4	3	3	2	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	5	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	2	5	3	4	4	4	4	4		
p 1 2 6	4	3	3	3	2	3	3	4	2	4	2	3	3	2	2	3	3	3	3	4	3	4	2	2	2	2	3	3	4	3	2	3	3	3	2	2	3	3	2			
p 1 2 7	3	3	4	3	5	4	5	4	3	5	4	4	4	4	3	5	4	5	3	3	5	5	3	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	3	
p 1 2 8	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	2	4	2	4	2	4	3	3	4	4	2	4	2	4
p 1 2 9	3	4	3	4	2	2	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	2	3	2	4	3	3	2	3	2	4	3	2	4	3	2	4	3	2	3	2	4	4
p 1 3 0	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	4	4	2	4	4	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	4	3	2
p 1 3 1	4	3	3	3	4	4	3	4	4	5	4	5	4	5	3	3	3	3	4	4	3	5	3	4	3	3	3	3	3	3	5	3	3	4	5	5	3	4	4	4	5	
p 1 3 2	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	2	4	3	4	3	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	4	2	2	3	3	3
p 1 3 3	3	3	2	2	4	2	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	4	3	4	2	3	2	2	2	2	3	2	4	2	3	2	3	3	3	3	2	3		

p 1 3 4	4	4	3	3	4	3	3	2	2	3	2	3	3	3	4	3	2	2	4	4	4	2	4	4	3	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	4	4	2	4				
p 1 3 5	2	3	4	3	2	3	3	4	3	4	2	3	2	3	4	3	2	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2				
p 1 3 6	5	5	5	5	4	5	5	5	5	3	3	3	3	4	3	4	4	5	4	4	3	3	5	5	5	3	5	3	5	5	4	5	3	5	5	5	5	3	4	3			
p 1 3 7	2	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	2	1	2	2	1	2	1	1	1	1	2	2	1
p 1 3 8	3	3	3	4	4	3	4	4	5	3	2	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	2	3	3	4	4				
p 1 3 9	2	2	3	2	3	3	2	3	2	4	4	3	2	4	3	3	3	3	2	2	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	2		
p 1 4 0	5	4	3	5	5	3	4	3	5	4	4	4	5	3	4	4	3	5	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5				
p 1 4 1	3	4	3	2	3	2	3	3	2	3	4	4	2	2	3	3	3	4	3	3	2	2	2	3	4	3	2	3	4	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2			
p 1 4 2	5	5	5	3	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4			
p 1 4 3	1	1	2	1	2	2	1	2	1	2	2	1	2	1	1	2	1	1	2	1	2	1	1	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1			

p 1 4 4	3	2	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	2	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	2	4	4	2	4	3		
p 1 4 5	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	1	1	2	2	1	2	3	2	3	3				
p 1 4 6	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	2	1		
p 1 4 7	5	5	4	3	2	3	2	5	3	3	5	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3	2	5		
p 1 4 8	2	1	2	2	1	2	1	2	2	1	3	1	1	2	2	3	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	3	1	2	2	2	2	2	1	1	
p 1 4 9	5	4	4	4	3	3	3	4	3	4	5	5	5	5	4	3	4	5	4	5	5	5	3	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	3	5	4	5		
p 1 5 0	2	2	2	1	2	2	2	2	3	2	3	2	1	1	2	3	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	1	1	2	2	3	2	1	2	2	2
p 1 5 1	4	3	3	4	2	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	5	3	4	4	3	4	5	3	5	3	3	4	3	4	3	3	2	2	4	4	5	3	3	4		
p 1 5 2	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3	5	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	
p 1 5 3	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	3	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	3	4	4	4	5	4	5	5	4	

p 1 5 4	5	5	5	4	3	5	5	5	4	5	5	4	4	5	3	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	3	4	4	5	5	3	5		
p 1 5 5	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2		
p 1 5 6	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	3	3	3	
p 1 5 7	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	2	2	3	4	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	
p 1 5 8	3	4	3	4	4	4	4	4	4	2	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	2	4	4	3	3	2	2	2	2	4	3	4	3	4	4	4	3	3
p 1 5 9	4	3	4	5	4	3	2	4	4	4	4	2	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	5	2	3	3	3	4	4	4	2	4	
p 1 6 0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	
p 1 6 1	2	2	1	2	2	2	2	1	2	1	2	1	1	2	1	2	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	2	2	2	
p 1 6 2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	2	2	1	2	2	1	2	
p 1 6 3	5	3	4	4	3	4	5	5	4	4	5	3	3	4	5	5	4	4	4	5	3	5	5	5	3	5	3	5	4	3	3	5	5	4	3	4	5	4	4	

p 1 6 4	5	3	4	5	5	3	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	3	5	4	4	5	5	4	5	3	4	4	5	3	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	
p 1 6 5	4	4	5	5	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	5	4	5	4	4	3	4	3	4	5	3	5	3	5	4	4	4	5	4	3	5	4	3	5	5		
p 1 6 6	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	1	1
p 1 6 7	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
p 1 6 8	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2
p 1 6 9	5	5	5	5	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	3	5	4	5	3	4	4	5	5	
p 1 7 0	4	5	4	5	5	3	5	4	4	5	3	5	5	3	5	5	5	4	4	5	3	5	4	4	3	4	5	4	5	5	3	5	5	3	4	5	5	5	4		
p 1 7 1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
p 1 7 2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	1	2	2	3	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	3
p 1 7 3	3	3	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	3	3	3	5	3	5	5	4	5	4	3	5	4	3	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4

p 1 8 4	4	4	3	4	3	3	3	3	5	5	5	5	5	3	3	3	5	5	5	3	3	5	3	4	5	4	3	4	4	5	3	3	4	3	3	3	5	4	3				
p 1 8 5	2	2	1	1	2	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	1	1	2	1	1	2	2	2	2	2	1	1	2			
p 1 8 6	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	3	5	4	3	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5		
p 1 8 7	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
p 1 8 8	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1		
p 1 8 9	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	2	1	2	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	2	1	2	1	2	2	2	1	2		
p 1 9 0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	
p 1 9 1	2	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
p 1 9 2	2	3	2	2	3	2	2	3	3	2	3	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	1	2	2
p 1 9 3	1	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	1	2	2	1	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	

p 2 0 4	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2			
p 2 0 5	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2		
p 2 0 6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
p 2 0 7	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	1	2	2	1
p 2 0 8	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
p 2 0 9	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1	2	1	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	2	1	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2	1	2
p 2 1 0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	2	3	2	1	2	1	2	2	2	2	2	
p 2 1 1	2	2	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	1	1	2	3	3	2	2	2	2	
p 2 1 2	3	3	2	2	2	2	1	2	3	2	2	2	2	1	2	2	2	2	3	3	2	1	2	3	2	2	2	2	3	1	2	3	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	
p 2 1 3	2	1	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2

p 2 1 4	1	2	2	2	1	1	2	1	1	2	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	2			
p 2 1 5	2	2	1	1	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1			
p 2 1 6	1	1	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	3	2	2	1		
p 2 1 7	2	3	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	
p 2 1 8	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	
p 2 1 9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
p 2 2 0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
p 2 2 1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	
p 2 2 2	1	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2
p 2 2 3	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	2	1	2

p 2 2 4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2			
p 2 2 5	1	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3		
p 2 2 6	1	1	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1		
p 2 2 7	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
p 2 2 8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
p 2 2 9	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		
p 2 3 0	3	2	2	2	2	3	2	2	3	2	1	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	3	2	2	2	
p 2 3 1	2	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	3	2	2	3	2	2	2	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		
p 2 3 2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	
p 2 3 3	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1

p 2 3 4	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	1	2	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	1	2	2			
p 2 3 5	2	2	3	3	2	2	2	3	1	2	2	2	2	3	2	2	2	1	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	2	2	3	2	3			
p 2 3 6	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	1	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1	2	1	2	1		
p 2 3 7	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
p 2 3 8	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	
p 2 3 9	2	2	2	1	1	2	2	1	2	1	1	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	2	2	2		
p 2 4 0	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	2	2		
p 2 4 1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	1	2	2	2	1	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3
p 2 4 2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	1	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2
p 2 4 3	1	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	2	2	2	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	

p 2 4 4	1	2	2	1	2	1	2	1	1	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	
p 2 4 5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
p 2 4 6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
p 2 4 7	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
p 2 4 8	3	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2
p 2 4 9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
p 2 5 0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
p 2 5 1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
p 2 5 2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2
p 2 5 3	1	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	1	1	1	1	2	2	2	1	2	1	1	1	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2

p 2 5 4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2			
p 2 5 5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1			
p 2 5 6	2	1	2	2	2	1	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1			
p 2 5 7	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1		
p 2 5 8	2	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2			
p 2 5 9	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	2	1	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2
p 2 6 0	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1
p 2 6 1	2	2	1	2	1	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	2	1	
p 2 6 2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
p 2 6 3	2	1	1	2	2	1	2	1	2	2	1	1	1	2	1	2	1	2	1	2	2	2	1	1	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2

p 2 6 4	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	1	2	1	1	2	1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	1	2	1	1	2	2	2	1	2				
p 2 6 5	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2				
p 2 6 6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1				
p 2 6 7	2	1	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2			
p 2 6 8	1	2	2	2	2	1	2	1	2	1	1	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1		
p 2 6 9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
p 2 7 0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
p 2 7 1	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	1	2	2	1	2	1
p 2 7 2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2
p 2 7 3	2	1	2	2	1	2	1	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2	

p 2 7 4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1					
p 2 7 5	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2				
p 2 7 6	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1					
p 2 7 7	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1				
p 2 7 8	2	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	1	2	1	2	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2				
p 2 7 9	2	2	1	2	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1				
p 2 8 0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			
p 2 8 1	2	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2	1				
p 2 8 2	2	1	3	2	2	2	2	2	3	2	2	1	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	1	2	2	3
p 2 8 3	1	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	

p 2 9 4	1	2	2	2	2	3	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	3	2	2	2					
p 2 9 5	1	1	1	2	1	2	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	2				
p 2 9 6	1	2	1	2	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	2	1	1	2	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	1				
p 2 9 7	1	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2		
p 2 9 8	2	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	2	2	1	1	1	2	1	2	1	2	2	1	2		
p 2 9 9	1	2	1	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	1	1	2		
p 3 0 0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
p 3 0 1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
p 3 0 2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	1	1
p 3 0 3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	3	2	2	2	2	2	1	2	2	2	3	2	2	2	3	

p 3 0 4	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1		
p 3 0 5	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2		
p 3 0 6	3	2	2	2	2	1	3	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	1	2	3	1	2	3	2	2	2	2	2	3	3	
p 3 0 7	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	
p 3 0 8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
p 3 0 9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
p 3 1 0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	
p 3 1 1	3	3	2	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	1	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
p 3 1 2	1	1	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	1	1	2	2	1	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	
p 3 1 3	1	2	1	2	1	1	2	1	2	2	1	2	1	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	1	1	2	1	2	2	2	2	1	1	1	2	1	2	2	2

p 3 2 4	2	2	2	1	2	1	1	1	2	1	2	1	1	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2								
p 3 2 5	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2							
p 3 2 6	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2					
p 3 2 7	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2	1	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2						
p 3 2 8	1	2	1	2	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	2	1	1	1	2	2	1	1	2	2	2	2	1	1	2	1	2	1	1	1	2	2	2	2	1				
p 3 2 9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1				
p 3 3 0	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	1	2	1	2	1	2	2	1	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2			
p 3 3 1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	
p 3 3 2	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1
p 3 3 3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	

p 3 4 4	1	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2						
p 3 4 5	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1						
p 3 4 6	3	2	3	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	1	2	3	2	3	2	2	2	2	3	2	3	1	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3					
p 3 4 7	1	2	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1				
p 3 4 8	2	3	2	2	3	1	2	1	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	1		
p 3 4 9	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2	1	2	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	2	1	2	2	2	2				
p 3 5 0	3	2	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2			
p 3 5 1	2	2	2	3	2	2	3	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2		
p 3 5 2	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	2	1	1
p 3 5 3	2	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	

p 3 5 4	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2	2	2					
p 3 5 5	2	2	1	2	1	1	2	1	2	1	2	2	1	1	1	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	1	2	2		
p 3 5 6	2	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2			
p 3 5 7	2	2	1	1	2	2	2	1	2	1	2	2	1	2	1	2	1	1	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2		
p 3 5 8	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	2	1	1		
p 3 5 9	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	2	1	1	2	1
p 3 6 0	2	1	1	1	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	2	1	2	1	1	1	2	1	1	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1
p 3 6 1	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	1	2	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	1	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2
p 3 6 2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
p 3 6 3	2	2	1	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	1	2	2	1	1	1	2	2	1	1	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2	1	2

p27	2	2	3	2	1	2	2	2	2	2	2	3
p28	3	4	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3
p29	3	4	5	3	5	5	4	4	5	4	4	4
p30	4	3	4	5	3	5	4	5	5	5	5	5
p31	3	3	4	4	3	2	2	4	3	2	2	3
p32	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	3
p33	1	2	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1
p34	4	3	4	4	3	3	2	3	3	4	4	4
p35	3	4	5	3	4	4	5	5	3	5	4	4
p36	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
p37	4	3	5	4	5	3	3	5	3	4	4	4
p38	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2
p39	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2
p40	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
p41	4	3	5	4	5	3	5	3	3	4	4	4
p42	1	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	2
p43	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2
p44	4	4	4	5	3	5	5	4	3	5	5	5
p45	3	4	4	2	4	4	3	4	4	3	3	3
p46	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3
p47	5	3	3	5	4	5	3	5	5	5	5	5
p48	4	3	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4
p49	2	2	3	2	3	3	2	2	4	3	3	3
p50	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4
p51	4	4	4	4	4	5	3	3	3	4	4	4
p52	3	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3
p53	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	2
p54	4	3	3	2	3	2	3	3	3	4	3	3
p55	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3
p56	3	3	3	2	2	3	3	4	2	2	2	4

p57	4	5	4	4	4	3	5	5	4	5	5
p58	3	3	3	3	2	4	2	3	4	4	3
p59	1	1	1	2	2	1	1	1	2	2	1
p60	4	3	3	2	3	2	4	3	2	3	2
p61	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2
p62	3	4	3	2	3	2	3	2	3	2	3
p63	1	2	2	1	1	1	1	1	2	2	1
p64	3	4	5	4	5	3	3	5	4	5	4
p65	3	2	2	3	4	3	4	3	4	3	3
p66	4	4	4	4	3	3	2	4	3	3	3
p67	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2
p68	4	4	5	4	4	5	5	3	4	3	5
p69	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5
p70	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
p71	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3
p72	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2
p73	5	5	3	4	3	5	4	3	3	5	5
p74	4	4	3	2	3	2	4	3	4	4	3
p75	2	3	2	2	3	2	3	3	2	3	3
p76	2	1	1	2	1	1	1	1	2	1	2
p77	1	2	1	2	1	1	1	1	2	2	1
p78	3	2	3	2	2	3	3	2	3	3	3
p79	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1
p80	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2
p81	2	2	2	3	2	2	3	3	2	2	3
p82	5	4	5	4	3	3	4	4	4	4	4
p83	2	2	3	2	2	3	3	3	2	3	3
p84	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	1
p85	3	4	4	3	2	2	3	4	4	4	3
p86	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3

p147	4	3	4	2	4	4	4	2	4	3	2
p148	3	2	2	2	1	2	1	2	2	2	1
p149	5	5	4	4	4	4	5	3	5	5	5
p150	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2
p151	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4
p152	3	2	3	3	2	2	3	2	4	2	3
p153	4	5	4	5	5	5	5	3	5	3	5
p154	5	5	5	4	4	4	5	4	3	4	5
p155	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2
p156	4	3	3	2	3	3	3	3	4	3	4
p157	2	3	3	2	3	4	4	4	2	2	4
p158	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3
p159	2	2	3	2	3	2	4	2	3	4	3
p160	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
p161	1	1	2	2	1	2	2	1	2	1	2
p162	1	1	1	2	1	2	2	2	2	1	2
p163	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5
p164	4	3	5	3	4	4	4	4	5	5	3
p165	4	5	4	4	4	3	3	5	4	4	3
p166	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1
p167	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1
p168	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2
p169	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	3
p170	5	4	4	5	3	4	5	3	5	4	5
p171	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2
p172	2	2	1	1	1	2	1	2	2	2	2
p173	4	4	3	5	3	5	3	5	5	4	3
p174	5	5	5	5	5	3	4	3	4	4	5
p175	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2
p176	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	1

p177	5	4	4	3	5	5	5	4	3	4	5
p178	1	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1
p179	3	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2
p180	4	4	5	5	5	5	3	5	5	4	5
p181	5	5	5	4	4	5	4	3	4	5	4
p182	2	1	2	2	1	2	1	2	2	2	2
p183	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1
p184	5	5	4	5	5	4	4	3	4	5	4
p185	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2
p186	4	4	4	3	3	4	5	3	5	4	3
p187	2	2	3	2	2	1	2	2	2	2	1
p188	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2
p189	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
p190	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	2
p191	2	2	2	2	1	2	2	2	3	2	2
p192	3	2	2	2	2	3	2	3	2	1	2
p193	1	2	1	2	1	2	2	1	2	1	2
p194	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
p195	2	2	2	2	1	2	1	1	2	1	2
p196	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
p197	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1
p198	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
p199	1	2	1	2	1	1	1	1	2	1	1
p200	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2
p201	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2
p202	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2
p203	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
p204	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	2
p205	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2
p206	1	1	2	1	1	2	1	2	2	1	2

p207	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
p208	1	2	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1
p209	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2
p210	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2	2	2
p211	2	2	2	1	2	1	1	1	2	1	2	2
p212	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
p213	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
p214	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1
p215	2	2	2	1	2	2	3	2	2	3	2	2
p216	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1
p217	3	2	2	1	2	2	3	2	2	2	2	3
p218	3	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1
p219	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1
p220	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3
p221	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2
p222	2	3	2	1	2	2	2	2	3	3	2	2
p223	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
p224	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2
p225	1	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2
p226	1	1	1	2	1	1	1	2	2	2	2	1
p227	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2
p228	2	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1
p229	2	2	1	2	1	1	2	1	2	1	2	2
p230	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
p231	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2
p232	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1
p233	1	2	1	2	2	1	1	1	1	2	1	1
p234	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2
p235	2	2	3	1	2	2	2	2	3	2	2	2
p236	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	1	2

p267	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3
p268	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2
p269	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1
p270	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1
p271	1	2	1	1	2	1	1	1	2	2	2	1
p272	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2
p273	2	1	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2
p274	1	2	1	1	1	2	1	2	1	1	1	2
p275	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3
p276	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1
p277	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2
p278	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
p279	1	1	2	1	2	2	2	1	1	2	1	1
p280	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	3
p281	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1
p282	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2
p283	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1
p284	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	2
p285	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2
p286	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2
p287	2	1	1	2	2	2	2	1	2	1	2	2
p288	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1
p289	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2
p290	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1
p291	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
p292	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2
p293	2	1	2	2	1	2	2	2	3	2	2	2
p294	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2
p295	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	2
p296	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	2

p327	2	3	1	2	1	2	2	3	2	2	2
p328	2	2	2	2	3	2	2	3	3	2	2
p329	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2
p330	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2
p331	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	1
p332	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2
p333	1	1	1	2	2	1	2	1	1	1	1
p334	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1
p335	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2
p336	1	2	1	2	2	2	2	2	3	2	2
p337	2	1	2	2	1	2	1	1	2	2	2
p338	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
p339	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	2
p340	2	2	2	2	1	2	1	1	2	1	1
p341	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1
p342	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2
p343	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
p344	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1
p345	3	2	1	2	3	1	2	2	2	2	3
p346	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	1
p347	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
p348	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
p349	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1
p350	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
p351	3	2	2	2	2	2	2	1	2	3	2
p352	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1
p353	2	2	1	2	1	1	1	2	2	2	2
p354	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2
p355	3	2	1	3	2	2	2	2	2	2	2
p356	2	2	3	3	1	2	3	1	2	2	2

Factores claves y la retención del talento humano desde la perspectiva de los millennial y centennial, Tarapoto - 2020

por Mirian Gisela Julcahuanga Peña

Fecha de entrega: 12-oct-2023 02:15p.m. (UTC-0500)

Identificador de la entrega: 2193813975

Nombre del archivo: 10.10.2023_DESARROLLO_-_SARA_Y_MIRIAN_1.docx(1.34M)

Total de palabras: 45836

Total de caracteres: 168463

Factores claves y la retención del talento humano desde la perspectiva de los millennial y centennial, Tarapoto - 2020

INFORME DE ORIGINALIDAD

10%

INDICE DE SIMILITUD

10%

FUENTES DE INTERNET

1%

PUBLICACIONES

4%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1

repositorio.ucv.edu.pe

Fuente de Internet

2%

2

hdl.handle.net

Fuente de Internet

1%

3

repositorio.unsm.edu.pe

Fuente de Internet

1%

4

tesis.unsm.edu.pe

Fuente de Internet

1%

5

genentech.github.io

Fuente de Internet

<1%

6

repositorio.uap.edu.pe

Fuente de Internet

<1%

7

repositorio.usil.edu.pe

Fuente de Internet

<1%

8

moam.info

Fuente de Internet

<1%

9

Submitted to Universidad Alas Peruanas

Trabajo del estudiante