

Universidad Nacional de La Plata
Facultad de Ciencias Económicas
Maestría en Dirección de Empresas

PROYECTO
TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA

Gestión del talento humano como estrategia
para la retención de la generación Millennials en
Quito – Ecuador

AUTOR: **DIEGO FERNANDO DUQUE ARIAS**
DIRECTORA DE TESIS: Mg. ANA LEGATO
LA PLATA, NOVIEMBRE DE 2021

Índice

1. Introducción.....	1
2. Planteamiento del problema	3
2.1 Preguntas de investigación	5
2.2 Hipótesis/premisas	5
2.3 Alcance de la investigación	5
2.4 Justificación.....	6
3. Objetivos de la investigación	7
3.1 Objetivo General.....	7
3.2 Objetivos Específicos	7
4. Marco Teórico.....	7
4.1 Reseña histórica de la revolución industrial.....	7
4.2 Descripción de la generación millennials o generación Y.....	8
4.2.1 Datos de millennials en Ecuador	10
4.2.2 Generación millennials en el mercado laboral	11
4.3 El talento.....	13
4.4 Gestión del talento humano	15
4.4.1 Procesos de la Gestión del talento humano	17
4.4.2 Capital humano	17
4.5 La retención del capital humano	19
4.5.1 Estrategias de retención aplicadas a Millennials	21
4.6 La motivación.....	22
4.6.1 Teorías de motivación	22
5 Metodología de la investigación.....	25
5.1 Tipo de investigación	25

5.2	Diseño de la investigación	25
5.3	Diseño Muestral.....	26
5.4	Definición de las variables del problema.....	27
6	Resultados de la investigación.....	28
7	Conclusiones	68
8	Bibliografía	71
9	Anexos.....	73

Contenido de Ilustraciones

ILUSTRACIÓN 1 Millennials en Ecuador por género.....	10
ILUSTRACIÓN 2 Diferencias entre Generación X y Millennials en Ecuador	11
ILUSTRACIÓN 3 Los desafíos del tercer milenio	16
ILUSTRACIÓN 4 Los principales procesos de la administración de recursos humanos.....	17
ILUSTRACIÓN 5 Componentes del Capital Humano	19
ILUSTRACIÓN 6 La pirámide de Maslow.....	23
ILUSTRACIÓN 7 Teoría de las necesidades de McClelland	25
ILUSTRACIÓN 8 Género	28
ILUSTRACIÓN 9 Estado civil	29
ILUSTRACIÓN 10 Edades.....	30
ILUSTRACIÓN 11 Nivel académico.....	32
ILUSTRACIÓN 12 Búsqueda de ofertas laborales	33
ILUSTRACIÓN 13 Prestación de servicios	35
ILUSTRACIÓN 14 Selección laboral	36
ILUSTRACIÓN 15 Permanencia laboral.....	38
ILUSTRACIÓN 16 Prioridad	40
ILUSTRACIÓN 17 Placer laboral	41
ILUSTRACIÓN 18 Opciones de implementación laboral.....	44
ILUSTRACIÓN 19 Beneficios laborales	46
ILUSTRACIÓN 20 Finalización de relación laboral	48
ILUSTRACIÓN 21 Responsabilidad de preparación de trabajadores.....	50
ILUSTRACIÓN 22 Liderazgo.....	52
ILUSTRACIÓN 23 Innovación.....	52
ILUSTRACIÓN 24 Movilidad	52
ILUSTRACIÓN 25 Fortalezas.....	53
ILUSTRACIÓN 26 Debilidades	¡Error! Marcador no definido.
ILUSTRACIÓN 27 Comunicación	54
ILUSTRACIÓN 28 Trabajo en equipo.....	54
ILUSTRACIÓN 29 Aprendizaje	54
ILUSTRACIÓN 30 Valores	55

ILUSTRACIÓN 31 Salario	55
ILUSTRACIÓN 32 Gráfico de componentes	57
ILUSTRACIÓN 33 Retención del capital humano	58
ILUSTRACIÓN 34 Trato justo.....	58
ILUSTRACIÓN 35 Méritos y logros	58
ILUSTRACIÓN 36 Aprovechamiento de capacidades	59
ILUSTRACIÓN 37 Solución de problemas	59
ILUSTRACIÓN 38 Gráfico de componentes	61
ILUSTRACIÓN 39 Valores	61
ILUSTRACIÓN 40 Flexibilidad laboral	62
ILUSTRACIÓN 41 Objetivo a corto plazo.....	66
ILUSTRACIÓN 42 Factores que impiden el desarrollo profesional	67

Agradecimientos

Al finalizar este trabajo quiero utilizar este espacio para agradecer a quienes estuvieron apoyándome en este proceso de formación, especialmente a mi Padre y Madre por haber sido mi motivación y apoyo durante este tiempo de estudios fuera de mi País. De igual manera, agradezco infinitamente a mi hermano y sobrinos que con sus palabras me alentaron y me dieron fuerza para no decaer.

Y un agradecimiento especial a Gabriela García por su valiosa ayuda, comprensión, dedicación y cariño, me ayudo a cumplir con la meta de alcanzar la titulación como Magister, además, quien compartió esta travesía de estudios conmigo acá en la ciudad de la Plata.

También quiero agradecer a la Universidad Nacional de la Plata (UNLP), directivos y profesores por la organización del programa de Maestría en Administración de Empresas. Así mismo, agradezco a mi Directora de Tesis, que gracias a su ayuda y consejos hoy puedo culminar este trabajo.

1. Introducción

Los millennials representan una de las generaciones que está alcanzando el mayor peso demográfico en el mundo, dirigiéndose a ser la principal fuerza laboral y de consumo según (Informe OBS, 2020)¹, es la generación que por su capacidad nativa para entender la tecnología digital hace que sean capaces de integrarla de forma más intuitiva y rápida, están acostumbrados a gestionar paralelamente varias tareas, siempre están dispuestos al cambio, sus prioridades han cambiado y esto ha ocasionado cambios en muchos sectores y en las organizaciones.

La llegada al mercado laboral de la generación millennials, ha desprendido una serie de cuestionamientos acerca de sus preferencias al momento de elegir un empleo. De acuerdo a Valdiviezo (2014) citado en (Mitta & Dávila, 2016), en la actualidad, uno de los inconvenientes y problemas más frecuentes que presentan las organizaciones es el alto nivel de insatisfacción laboral, rotación y ausentismo que tienen con personal millennials. Esta generación ha desafiado al mercado laboral, por lo tanto, es necesario que las organizaciones entiendan cuáles son sus inquietudes, comportamientos, necesidades, expectativas y cómo planean su desarrollo profesional para que su adaptación en el entorno laboral sea más fácil.

Según datos del (INEC, 2017), en Ecuador hay 3.9 millones de millennials, lo que representa el 23.2% de la población total, esto representa un enorme porcentaje de la población económicamente activa, por lo cual resulta interesante para las organizaciones, instituciones, empresas, etc., conocer lo que esta generación busca, anhela o desea al momento de decidirse por una vacante laboral, ya que las prioridades de los jóvenes de hoy no son las que tenían las generaciones anteriores.

En base a lo expuesto, el presente trabajo de investigación busca identificar factores que ayuden a la atracción y retención del talento humano de la generación millennials del sector de la administración gubernamental de la ciudad de Quito - Ecuador, para generar

¹ Disponible en: <https://obsbusiness.school/int/informe-obs/informe-obs-en-2020-millennials-y-centennials-representaran-el-59-de-la-poblacion-del-planeta>

estrategias que permitan captar, motivar, fidelizar y desarrollar el talento de esta generación, evitando los ausentismos y rotación voluntaria que causan pérdidas y graves problemas dentro de las organizaciones.

A lo largo de este trabajo se hará una presentación del problema para luego desarrollar un análisis detallado de los resultados a partir de la información obtenida mediante una encuesta digital realizada a la generación en estudio. En el capítulo 2 se desarrolla el planteamiento del problema, con sus respectivas preguntas de investigación y premisas, adicional se define su alcance y limitaciones, y por último la justificación del trabajo. Luego, en el capítulo 3 se avanza con la definición del objetivo general y los objetivos específicos a los que se busca dar respuesta. En el capítulo 4 se fundamenta el marco teórico, en el cual se repasa las características de esta generación, su comportamiento en el ámbito laboral, teorías clásicas de la gestión del talento humano, teorías de motivación y estrategias de retención.

Posteriormente, en el capítulo 5 se explica la metodología de investigación, se define el tipo de investigación y el diseño, se explica el tamaño de la muestra, como se obtuvo la información de análisis, se describe los métodos de análisis empleados y se define las variables. Después, en el capítulo 6 se procesa la información obtenida para analizar la relación entre variables y mostrar los resultados obtenidos mediante breves observaciones en cada una de ellas y finalmente se muestra las conclusiones y recomendaciones en el capítulo 7.

Este trabajo será una herramienta para las organizaciones gubernamentales de la ciudad de Quito - Ecuador ya que no solo mostrará el perfil del comportamiento y características de la generación millennials, sino también podrán implementar estrategias para atraer y retener su fuerza laboral.

2. Planteamiento del problema

La llegada al mercado laboral de la generación millennials, ha desprendido una serie de cuestionamientos acerca de sus preferencias al momento de elegir un empleo. De acuerdo a Valdiviezo (2014) citado en (Mitta & Dávila, 2016), uno de los inconvenientes y problemas más frecuentes que presentan las organizaciones es el alto nivel de insatisfacción laboral, rotación y ausentismo que tienen con personal millennials. Esta generación ha desafiado al mercado laboral, por lo tanto, es necesario que las organizaciones de la administración gubernamental entiendan cuáles son sus inquietudes, necesidades y expectativas para fidelizar su talento, ya que son una generación con atributos, habilidades, cualidades, necesidades y características diferentes a otras generaciones, esto ha ocasionado cambios a nivel global, sobre todo en las organizaciones han generado que las estrategias de atracción y retención del talento que se implementan en el área de recursos humanos pierdan impacto.

Autores destacados que investigan la práctica de recursos humanos como (Chiavenato, 2009), (Davenport, 2000), (Dychtwald, Erickson, & Morison, 2014), han señalado que el talento humano debe ser considerado como el recurso más valioso de una empresa, por lo que se le debe brindar todas las condiciones y facilidades laborales para cumplir con sus necesidades.

En la actualidad, la manera en que las empresas, organizaciones, compañías, etc., operan es bastante distinta a como lo hacían hace tiempo atrás, debido a las necesidades y expectativas de los empleados (Deloitte Insights, 2019). Recordemos que en el pasado existió en las empresas un modelo mecanicista con una estructura formal que ignoraba los aspectos humanos, esto con el pasar del tiempo evolucionó a modelos que buscan satisfacer necesidades como: el Psico-sociológico, el modelo de Maslow, el modelo de McGregor, el modelo de Herzberg, todos estos consideran a una empresa como un organismo social en la cual el individuo tiene diferentes necesidades (Clase de recursos humanos, 2019).

Las prácticas de atracción y retención del talento humano que se realizan en el sector privado tienen una mayor ventaja con respecto al sector público, debido a que en el sector público las prácticas no siempre se concluyen de acuerdo a lo planificado ya que existen diferentes políticas en el gobierno de turno y los resultados no generan el impacto deseado, es ahí cuando las diferencias se hacen visibles y muestran un grado de inconformidad con la generación millennial, pues las prácticas tradicionales de recursos humanos aún se sitúan dentro de un modelo de mecanicista, por lo que podría generar altos índices de insatisfacción y rotación de personal, debido a que la gestión de recursos humanos no se enfoca en atraer o retener el capital humano en la organización administrativa gubernamental.

En ese contexto, la falta de conocimiento referente a sus expectativas y necesidades laborales hacen que las políticas y prácticas de recursos humanos no se encuentren alineadas con los requerimientos de esta generación, provocando malos ambientes laborales, malas prácticas y poco interés en actividades laborales. Todo esto puede llevar a un mal funcionamiento de la organización, lo que se traduce en pérdidas tanto económicas como de recursos. Por lo que resulta necesario identificar factores que permitan rediseñar estrategias de atracción y retención del talento millennial, mejorar procesos y prácticas de recursos humanos.

Tomando en cuenta la importancia de la gestión en el área de recursos humanos para el desarrollo organizacional, los obstáculos que presentan constantemente para captar el talento millennial y la vacancia en cuanto a estudios sobre la atracción y retención del talento millennial dentro del sector público, esta investigación pretende identificar factores que cumplan sus necesidades y expectativas del talento millennial en las organizaciones del sector administrativo gubernamental de la ciudad de Quito, Ecuador durante el periodo 2020. Para el desarrollo de este estudio se consideró a hombres y mujeres entre 25 a 35 años de edad que cuentan con una gran diversidad de perfiles. Sin embargo, la investigación excluye a todos aquellos que se encuentren relacionados con el ámbito de la salud y medicina, ya que según (Zavala & Frías, 2018) en las organizaciones de salud, el discurso millennial se expresa con menor fuerza y desde una posición de ambivalencia,

considerando que los procesos de trabajo suelen seguir exigentes protocolos de seguridad y la innovación es requerida, pero en menor medida.

2.1 Preguntas de investigación

- ¿Cuáles son los factores que influyen en el segmento millennials para postularse a una vacante laboral en el sector público gubernamental de la ciudad de Quito, Ecuador?
- ¿Cuáles son los factores que inciden en el segmento millennials para retener y fidelizar su talento en el sector público gubernamental de la ciudad de Quito, Ecuador?
- ¿Qué relación se podría encontrar entre las variables de atracción y retención?

2.2 Hipótesis/premisas

- El segmento millennials tiene como intereses y expectativas el crecimiento académico, profesional y personal.
- El segmento millennials no busca eternizarse en una sola organización como empleado.
- Existen factores que motivan en el segmento millennials para aplicar a una vacante laboral.
- Existen factores que inciden en el segmento millennials para retener su talento.

2.3 Alcance de la investigación

Mediante esta investigación se pretende hallar posibles respuestas a las interrogantes antes mencionadas y brindar claves sobre como las empresas, organizaciones, compañías, etc., pueden responder a inquietudes de tal manera que genere un impacto social positivo y cumplir con sus altas expectativas, sin embargo, es necesario establecer las siguientes fronteras en el trabajo:

-
- El presente trabajo tiene como objeto de estudio la fuerza laboral del grupo de trabajadores conocidos como millennials (nacidos entre el año 1985 y el año 1995), excluyendo a todos aquellos que se encuentren relacionados con el ámbito de la salud y medicina².
 - Esta investigación se enfoca en el talento millennials del sector administrativo gubernamental de la ciudad de Quito (Ecuador), excluyendo de esta manera a todo el sector privado.

Esto garantiza que el grupo etario investigado comparta características, comportamientos, necesidades y expectativas similares lo que permitirá tener un margen de error acotado.

2.4 Justificación

Sus preferencias, expectativas o necesidades han generado una serie de interrogantes dentro de las organizaciones. Esto ha ocasionado incertidumbre en el área de recursos humanos debido a que los procedimientos tradicionales no están siendo efectivos para las nuevas generaciones y esto se refleja en la insatisfacción laboral y aumento de los niveles de rotación de personal (Madero Gómez, 2019). La gestión de las organizaciones gubernamentales debe estar alineada a las nuevas políticas y prácticas de recursos humanos, con el fin de generar ventajas competitivas tanto económicas como sociales.

En su estudio (De la Garza, Guzmán, & López, 2019), mencionan que los millennials tuvieron la suerte de nacer en una época de abundancia tecnológica, por lo cual el manejo de las mismas es una de sus mayores ventajas con respecto a otras generaciones, sin embargo, las diferencias entre generaciones afectan las competencias, comportamientos, actitudes y otros atributos dentro de las organizaciones, por lo que resulta interesante conocer cuáles son sus expectativas laborales para alinear las estrategias de gestión de recursos humanos para la fidelización del talento y mejorar la eficiencia laboral.

2 (Zavala & Frías, 2018) En las organizaciones de salud, el discurso millennial se expresa con menor fuerza y desde una posición de ambivalencia, considerando que los procesos de trabajo suelen seguir exigentes protocolos de seguridad y la innovación es requerida, pero en menor medida.

La investigación se pregunta si es posible identificar factores que contribuyan al área de recursos humanos de las organizaciones administrativas gubernamentales para atraer, captar, motivar y fidelizar al talento millennials, con la finalidad de generar no sólo información sino posibles alternativas para desarrollar, rediseñar o reestructurar planes de gestión que permitan realizar propuestas innovadoras o atractivas para este segmento de trabajadores y de esta manera afrontar este desafío. Adicionalmente, esto podría ayudar a maximizar la motivación y a minimizar la insatisfacción laboral de los millennials para fidelizar su mano de obra y generar más oportunidades de acuerdo a sus expectativas y necesidades. Asimismo, es un estudio que el mundo contemporáneo, globalizado, capitalista y sobre todo en el campo de estudios de las ciencias administrativas de hoy viene tomando cada vez mayor relevancia y podría ocasionar un impacto positivo y beneficios a largo plazo.

3. Objetivos de la investigación

3.1 Objetivo General

- Identificar y analizar los principales factores de atracción y retención del capital humano de la generación millennials, en organizaciones del sector de la administración gubernamental de la ciudad de Quito, Ecuador.

3.2 Objetivos Específicos

- Identificar los principales factores que motivan al segmento millennials para postularse a una vacante laboral en el sector público gubernamental de la ciudad de Quito, Ecuador.
- Identificar los principales factores que inciden en el segmento millennials para retener y fidelizar su talento en las organizaciones del sector en estudio.
- Analizar los factores de atracción y retención que influyen en el segmento millennials

4. Marco Teórico

4.1 Reseña histórica de la revolución industrial

Según (Schwab, 2016), las revoluciones se han producido a lo largo de la historia e indica que estas suceden cuando nuevas tecnologías y formas novedosas de percibir el mundo desencadenan un cambio profundo en los sistemas económicos y en las estructuras sociales. El primer cambio profundo en nuestra manera de vivir fue la transición del forrajeo a la agricultura lo cual se logró a través de la domesticación de animales aproximadamente hace diez mil años; este cambio combino el esfuerzo de los animales con el esfuerzo de los seres humanos y poco a poco la producción de alimentos mejoró, facilitando los asentamientos humanos más grandes, lo que conllevó a la urbanización y al surgimiento de las ciudades.

Luego, una serie de revoluciones industriales comenzaron en la segunda mitad del siglo XVIII, la primera desencadenada por la construcción del ferrocarril y la invención del motor a vapor, la segunda fomentada por el advenimiento de la electricidad y la cadena de montaje, la tercera es conocida como la revolución digital por el desarrollo de la computación, estas marcaron la transición de la energía muscular a la mecánica y evolucionaron hasta lo que hoy día conocemos como la cuarta revolución industrial caracterizada por un internet más ubicuo y móvil, inteligencia artificial, el aprendizaje de la máquina, etc.

La historia muestra una vez más, que las revoluciones industriales se ponen en marcha, el cambio se produce con rapidez. Los emprendedores convierten los inventos en innovaciones comerciales, estas dan lugar a nuevas empresas que crecen aceleradamente y con distintas visiones de negocios, por eso que me parece importante citar al filósofo José Antonio Marina cuando expresa lo siguiente:

En un mundo de cambios vertiginosos, donde la adaptación al mercado, la innovación y el aprendizaje van a ser continuos y vitales, es imprescindible que las empresas sean inteligentes como tales empresas. Que sepan aprovechar todas las capacidades de sus empleados, todas las posibilidades de la organización, toda la creatividad que pueda surgir de los esfuerzos compartidos. No se trata de contratar a un montón de superdotados, sino de hacer que el conjunto funcione inteligentemente. Por decirlo con una frase sentenciosa: se trata de conseguir que un grupo de personas no extraordinarias produzca resultados extraordinarios.

4.2 Descripción de la generación millennials o generación Y

De acuerdo con la definición de la Real Academia Española - RAE (2014) se entiende por generación al *“conjunto de personas que, habiendo nacido en fechas próximas y recibida educación e influjos sociales y culturales semejantes, adoptan una actitud en cierto modo común en el ámbito del pensamiento o de la creación”*.

Para (Strauss & Howe, 1991), una generación es el grupo de todas las personas nacidas en un lapso aproximado de 20 años, que comparten creencias, actitudes, conductas, haber experimentado tendencias y eventos históricos relevantes mientras se encontraban en la misma etapa de la vida. Si bien no existe una delimitación específica del periodo que identifica a los millennials, se estima que comprende a los nacidos a principios de los ochenta e inicios del siglo XXI.

En su estudio (Díaz, López, & Roncallo, 2017) la consultora PWC³ considera que los millennials hacen uso de la tecnología como parte integral de su estilo de vida y tienen gran afinidad por el mundo digital, ambos aspectos son los más destacables de este grupo. De acuerdo con esta firma consultora esta es la primera generación que entra al mercado laboral con mayor y mejor conocimiento de las herramientas de negocios que sus superiores.

A continuación, en la TABLA 1 se detalla el resumen de las características de la generación millennials enfatizando aspectos como el trabajo, motivación y educación:

TABLA 1 Perspectiva de la generación millennials

	Motivación	Educación	Trabajo
Millennials	Impacientes e innovadores, demandan balance entre trabajo y su auto interés, dispuestos a sacrificar ganancias financieras a cambio de cosas significativas.	Contemplan oficios y carreras profesionales no tradicionales, con sistemas como la educación virtual.	Buscan flexibilidad laboral. Placer y diversión en el trabajo. Poca lealtad con los empleadores, nuevas oportunidades, y posiciones variadas en el trabajo.

³ PriceWaterhouseCoopers

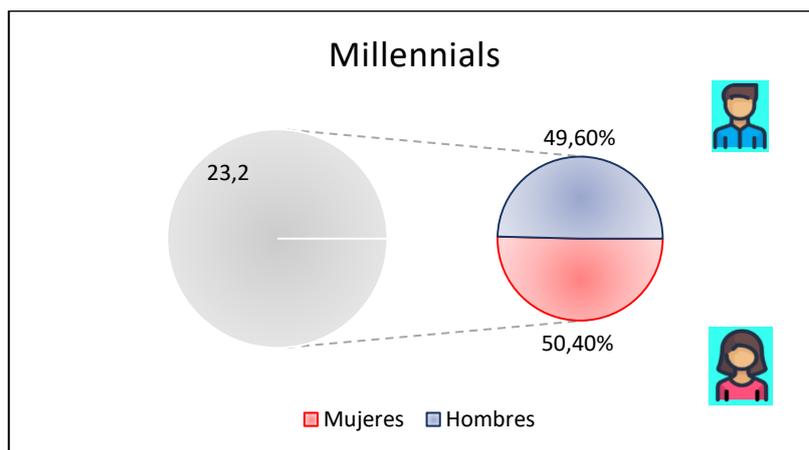
<p>Lo repetitivo, fácil o monótono les preocupa más que el cómo hacerlo; Les gusta el reto.</p>	<p>Excelente formación académica.</p>	<p>Buscan un balance entre el trabajo y la familia.</p>
<p>Mayor desempeño en entornos creativos, les gusta viajar y desenvolverse en su ambiente de trabajo.</p>	<p>Piden cambios y cuestionan la Escuela tradicional, debido al cambio del mercado laboral.</p>	<p>Expectativas frente al trabajo se centran en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La libertad para tomar decisiones. • Las oportunidades de aprendizaje y desarrollo. • La comunicación abierta y el respeto por su estilo de vida.

Fuente: (Díaz, López, & Roncallo, 2017)

4.2.1 Datos de millennials en Ecuador

En Ecuador hay 3.9 millones de millennials⁴, lo que representa el 23.2% de la población total, de los cuales el 50.4% son mujeres y el 49.6% son hombres. Es importante destacar que la quinta provincia más poblada del Ecuador es el Azuay en donde una de cada cuatro personas es millennials, mientras que la provincia de Bolívar tiene la menor cantidad de población millennials. (INEC, 2017).

ILUSTRACIÓN 1 Millennials en Ecuador por género

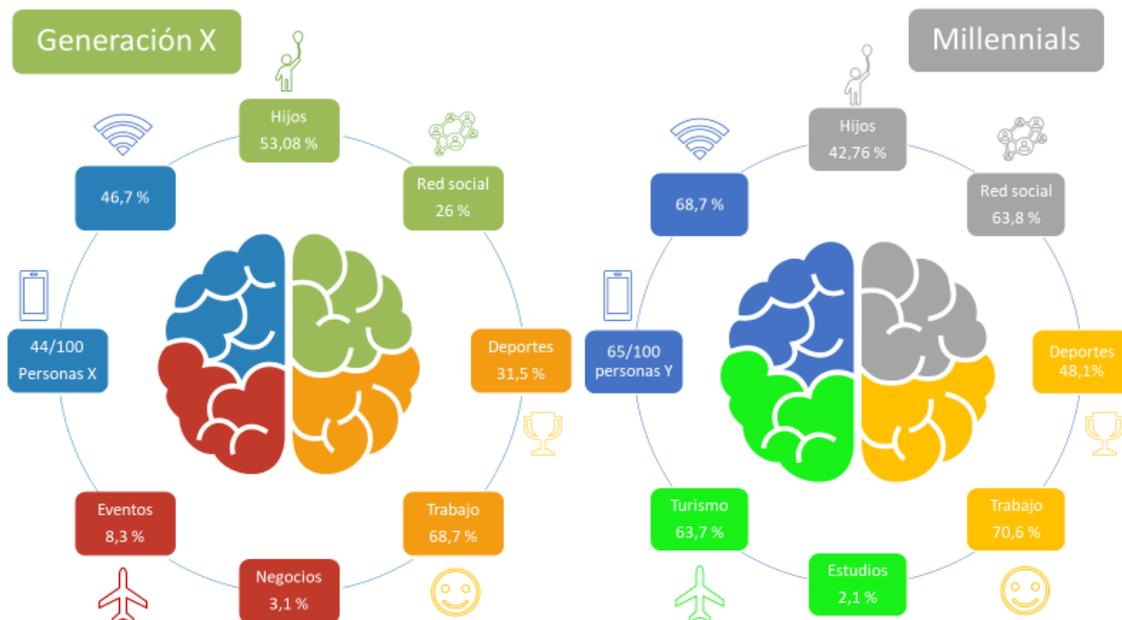


Fuente: (INEC, 2017). Elaboración propia

⁴ Personas que nacieron entre 1981 a 1995, (parámetros elegidos de edad definidos por la Universidad Estatal de Rogers)

Esta generación se ha consolidado como pieza clave en nuestras sociedades al traer consigo pensamientos y actitudes específicas sobre la tecnología, economía, valores y trabajo, diferentes a las generaciones que los anteceden.

ILUSTRACIÓN 2 Diferencias entre Generación X y Millennials en Ecuador



Fuente: (INEC, 2017). Elaboración propia

En Ecuador la generación X usa el internet un 46.7 %, el 26% posee al menos una cuenta en alguna red social, 44 de cada 100 personas tiene un smartphone, al momento de viajar el 8.3 % lo realiza por eventos y el 3.1 % lo hace por negocios, el 68.7 % se siente contento con su trabajo, el 31.5 % practica deportes y el 53.08 % de cada mil habitantes tiene hijos.

Mientras que la generación de los millennials usa el internet un 68.7 %, el 63.8 % posee al menos una cuenta en alguna red social, 65 de cada 100 personas tiene un smartphone, al momento de viajar el 63.7 % lo realiza por turismo y el 2.1 % lo hace por estudios, el 70.6 % se siente contento con su trabajo, el 48.1 % practica deportes y el 42.76 % de cada mil habitantes tiene hijos. En base a los datos, se considera que los millennials son una generación en la búsqueda constante de realización personal.

4.2.2 Generación millennials en el mercado laboral

(Dessler & Varela, 2011), señalan que la generación millennials podría tener diferentes valores relacionados con el trabajo, en relación con sus generaciones predecesores.

Por ejemplo, con base en un estudio, se descubrió que los empleados mayores suelen estar más centrados en el trabajo (más enfocados en el trabajo que en la familia en lo referente a sus decisiones de carrera); mientras que los empleados más jóvenes tienden a centrarse más en la familia o en ambos aspectos (equilibrando así la vida familiar y la vida laboral).

Adicional, indicaron que la revista Fortune describe que esta generación al irse incorporando al campo laboral representara desafíos, ofrecerán grandes fortalezas y posiblemente se conviertan en *“la fuerza laboral con el nivel de mantenimiento más alto de la historia del mundo”*. Esta generación creció utilizando el correo electrónico, su capacidad para utilizar la tecnología los convertirá en los individuos con el mejor desempeño, gracias a la información que tienen en su mente y a su excelente disposición.

Según las autoras (Díaz, López, & Roncallo, 2017), en la actualidad las aéreas de talento humano presentan grandes desafíos en el reclutamiento de personal para la fuerza laboral de las organizaciones, debido a la convergencia de múltiples generaciones conviviendo en el lugar de trabajo. Esta dificultad se complejiza pues cada generación tiene particularidades y rasgos característicos, se han enfrentado a contextos culturales, políticos y sociales diferentes, conciben las relaciones con sus empleadores y compañeros de una forma diferente. Sin duda, impacta en aspectos como: comunicación, uso de la tecnología, motivación, reclutamiento, incentivos, entre otros.

En el aspecto laboral, los Millennials no toleran una estructura de trabajo rígida y consideran que el respeto por la autoridad debe ser ganado por los conocimientos que este aporta en la organización; asimismo, un miembro de esta generación confía más en su sistema que en alguien de un puesto superior. Por otro lado, los Millennial aman trabajar en equipo, son muy persistentes y optimistas, no tiene miedo decir lo que tiene en mente y al igual que sus padres (mayormente los Boomers), quieren cambiar el mundo y marcar la diferencia (Karsh & Templin, 2013, capítulo 1, documento 13, párrafo 4).

Finalmente es importante señalar lo que mencionan Twenge y Campbell (2008), respecto a que las diferencias generacionales son tanto psicológicas como tecnológicas y tienen un

gran impacto en el comportamiento humano y organizacional, y ante ésta situación, las organizaciones y los líderes que están al frente de las mismas deberán de conocer esas diferencias con la finalidad de ser empáticos en los procesos de cambio y evitar conflictos entre las personas sin repercutir en la rentabilidad de la empresa.

4.2.3 Generación millennials en el mercado laboral

Escala Salarial del Sector Público		
Grupo Ocupacional	Grado	RMU un USD
Servidor Público de Servicios 1	1	\$527
Servidor Público de Servicios 2	2	\$553
Servidor Público de Apoyo 1	3	\$585
Servidor Público de Apoyo 2	4	\$622
Servidor Público de Apoyo 3	5	\$675
Servidor Público de Apoyo 4	6	\$733
Servidor Público 1	7	\$817
Servidor Público 2	8	\$901
Servidor Público 3	9	\$986
Servidor Público 4	10	\$1.086
Servidor Público 5	11	\$1.212
Servidor Público 6	12	\$1.412
Servidor Público 7	13	\$1.676
Servidor Público 8	14	\$1.760
Servidor Público 9	15	\$2.034
Servidor Público 10	16	\$2.308
Servidor Público 11	17	\$2.472
Servidor Público 12	18	\$2.641
Servidor Público 13	19	\$2.967
Servidor Público 14	20	\$3.542

Fuente: Ministerio del Trabajo, 2021

4.3 El talento

La palabra talento proviene del latín *talentum* que significa “moneda de cuenta”; “unidad de peso”, y según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española:

Persona inteligente o apta para determinada ocupación; inteligente, en el sentido que entiende y comprende, y que tiene la capacidad de resolver problemas dado que posee las habilidades, destrezas y experiencia necesaria para ello; apta, en el sentido que puede operar competentemente en una determinada actividad debido a su capacidad y disposición para el buen desempeño de su ocupación.

En ese contexto, el concepto de talento es bastante amplio y responde a numerosas definiciones, sin embargo, el ámbito que nos interesa profundizar es en el área de talento humano y es así que citamos a (Jericó, 2006), quien define al “talento” como aquellas personas cuyas capacidades están comprometidas a hacer cosas que mejoren los resultados en la organización.

Esta misma autora nos habla de seis tipos diferentes de talento: directivo, comercial, técnico, operativo, innovador y emprendedor. Pero hace énfasis en tres cualidades que son: capacidad, compromiso y acción.

- **Capacidades:** se refiere al conjunto de los conocimientos, las habilidades, actitudes y competencias que se desarrollan dentro de la empresa (o de cualquier otro entorno).
- El **compromiso** lo explica como el grado de involucración hacia la empresa para la que se trabaja, ya que de esto depende que el profesional aporte su mayor esfuerzo.
- Finalmente hay que **ponerse en acción**. El talento sin capacidad de acción se queda en nada.

Talento = Capacidades + Compromiso + Acción

En el mismo sentido, (Chiavenato, 2009), menciona que el talento contiene cuatro aspectos esenciales para la competencia individual:

- **Conocimiento:** representa la capacidad de aprender a aprender de forma continua.
- **Habilidad:** significa la utilización y aplicación del conocimiento en la resolución de problemas o en la creación e innovación de productos o servicios.
- **Juicio:** saber analizar la situación y el contexto de manera crítica buscando el equilibrio y definiendo prioridades.
- **Actitud:** saber hacer que ocurra. Tener actitud emprendedora, asumir riesgos y actuar como agente de cambio. Es lo que lleva a la persona a alcanzar la autorrealización de su potencial.

Por tanto, hablar de talento conjetura hablar de capacidades, innovación, creatividad, adaptación, estrategias y habilidades de pensamiento para asumir retos.

Asimismo, López (2009), establece que el conocimiento se construye y se gestiona a partir de individuos talentosos, con aptitudes que les permiten adaptarse al medio, ajustarlo y evolucionar dentro de él, por tanto, el talento es un elemento diferenciador, un valor agregado a la hora de proyectar y concretar planes de acción en busca del éxito organizacional⁵.

Otro autor (Saracho, 2011), hace una breve revisión de las definiciones de talento que hacen las organizaciones y que incluyen las siguientes variantes: es una persona valiosa para la organización, una persona que obtiene resultados sobresalientes, una persona que tiene competencias extraordinarias de liderazgo, haciendo énfasis en las habilidades del individuo.

Los conceptos que podemos leer de varios autores sobre el talento son bastante diversos y a veces muy similares, motivo por el cual no podemos llegar a una respuesta unánime de lo que es talento. Sin embargo, considero que el talento enfocado en el área de recursos humanos abarcaría una mezcla de conocimientos, actitudes, experiencia, experticia, inteligencia, actitud, carácter e iniciativa para aprender y desarrollarse en diferentes contextos con el compromiso del éxito organizacional.

4.4 Gestión del talento humano

En su libro (Chiavenato, 2009), menciona que en la era del conocimiento los departamentos de recursos humanos son sustituidos por equipos de gestión del talento humano, lo cual se convirtió en una solución y una ventaja competitiva para las organizaciones. Define que la gestión del talento humano es un área que se interesa en las personas como un talento y no como un recurso. Además, señala que *“El socio más íntimo de la organización es el empleado: está dentro de ella y le da vida y dinamismo”*, este provee de conocimientos, habilidades, capacidades para lograr la eficiencia y la competitividad organizacional.

⁵ Disponible en: <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tepeji/n6/a7.html>

También, describe tres cualidades importantes de la gestión del talento:

- Son seres humanos: están dotados de personalidad y poseen conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades indispensables para la gestión adecuada de los recursos organizacionales.
- Son activadores inteligentes de los recursos organizacionales: Las personas son fuente de impulso propio que dinamizan la organización y no agentes pasivos, inertes y estáticos.
- Son socios de la organización: Invierten en la organización esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgos, etc. Con la finalidad de recibir retornos de estas inversiones: salarios, incentivos financieros, crecimiento profesional, carrera, etc.

Como lo explica (Mitta & Dávila, 2016), una correcta gestión debe generar ventajas competitivas, renovar estrategias, rediseñar modelos de negocio, una inversión sostenida en capacitación, desarrollo, identificación y retención de capital humano valioso, para afrontar nuevas circunstancias.

ILUSTRACIÓN 3 Los desafíos del tercer milenio



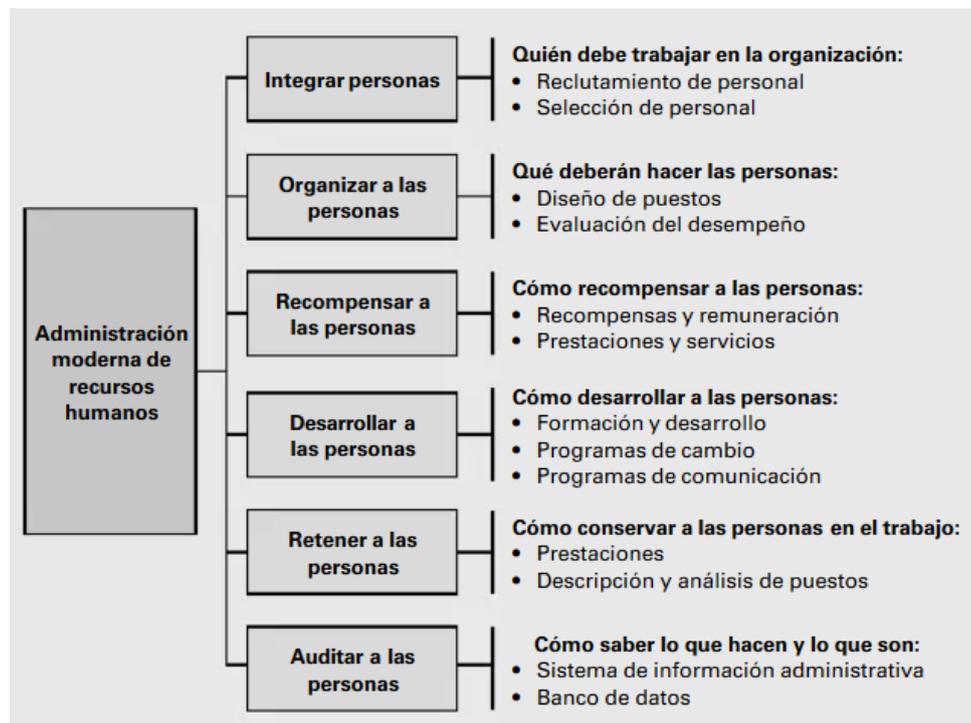
Fuente: (Chiavenato, 2009)

La globalización significa más competencia y mayor presión para optimizar recursos de mejor manera tanto productivos como económicos, esto genera cambios en el capital humano lo que lleva a la necesidad de nuevos sistemas y habilidades administrativas. Otro factor importante es el crecimiento demográfico, está teniendo un impacto en la fuerza laboral, ya que esto puede generar un exceso de oferta o en algunos casos la reducción de la misma. (Mitta & Dávila, 2016). De ahí la importancia de una correcta gestión el talento humano.

4.4.1 Procesos de la Gestión del talento humano

Para (Chiavenato, 2009), la gestión del talento humano se divide en seis procesos como se ilustra en la siguiente figura:

ILUSTRACIÓN 4 Los principales procesos de la administración de recursos humanos



Fuente: (Chiavenato, 2009)

4.4.2 Capital humano

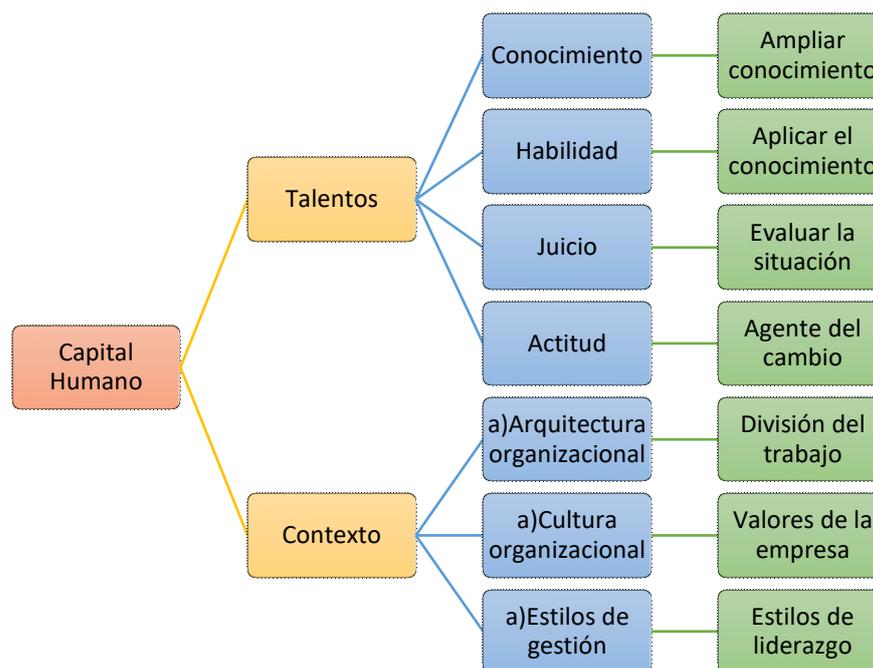
El conocimiento se puede considerar como un activo estratégico que normalmente se encuentra en la gente o se le encuentra en la propia organización, ya sea por sus valores o por su cultura. (Davenport, 2000), define al capital humano en tres componentes:

1. La capacidad: Serie de actividades o formas de trabajo y consta de tres subcomponentes:
 - a) La habilidad: Métodos para realizar una determinada tarea. Abarca desde las habilidades físicas hasta un aprendizaje especializado.
 - b) El conocimiento: Representa el contexto intelectual dentro del cual actúa una persona.
 - c) El talento: Es la facultad innata para realizar una tarea específica.
2. El comportamiento: Medios observables de actuar que contribuyen a la realización de una tarea. La forma en que nos comportamos manifiesta los valores, ética, creencias y reacciones ante el mundo.
3. El esfuerzo: Es la aplicación consiente de recursos mentales y físicos a un fin concreto, promueve tanto la habilidad como el conocimiento y el talento.

Según (Chiavenato, 2009), el capital humano es el patrimonio invaluable que una organización puede reunir para alcanzar la competitividad y el éxito. Y lo clasifico en dos aspectos principales:

1. Talentos: Dotados de conocimientos, habilidades y competencias que son reforzados, actualizados y recompensados de forma constante.
2. Contexto: Ambiente interno adecuado para que los talentos progresen y crezcan. El contexto es determinado por aspectos como:
 - a) Arquitectura organizacional
 - b) Cultura organizacional
 - c) Estilos de gestión

ILUSTRACIÓN 5 Componentes del Capital Humano



Fuente: (Chiavenato, 2009). Elaboración propia

La autora (Castillo, 2012), define al capital humano como el factor que añade valor a las organizaciones y se vuelve más importante cuando este se encuentra atado a los objetivos de la organización, también destaca que este depende de la capacidad que tengan las organizaciones para aprovechar y desarrollar el conocimiento, mismo que no solo se encuentra en las personas sino también en los procedimientos y prácticas organizacionales.

En definitiva, el desarrollo del capital humano en la nueva economía es un factor que añade valor y competitividad a las organizaciones, lo que les permitirá un crecimiento y éxito sostenido para permanecer en el mercado.

4.5 La retención del capital humano

Como lo señalamos en el subcapítulo anterior, el capital humano cumple un rol muy importante dentro de las organizaciones, pero también representa un gran desafío la retención del mismo, no solo por la cuestión económica sino también por las condiciones laborales internas. Estos autores (Dychtwald, Erickson, & Morison, 2014), mencionan que

la retención del capital humano debe convertirse en una prioridad y esfuerzo continuo de las organizaciones.

En su estudio (Ames, 2017), menciona que el retener al talento humano, se trata de generar el sentido de pertenencia hacia a la compañía, confianza, lealtad, compromiso, empoderamiento, ya que un empleado satisfecho y comprometido mejora evidentemente los resultados en la organización. Adicional, manifiesta que existen pocas organizaciones que están generando estrategias para adaptarse a los cambios y transformaciones que está atravesando la mano de obra a nivel mundial.

Según (Mitta & Dávila, 2016), destacan que el promedio de permanencia en un cargo ha bajado de cinco a cuatro años, e incluso hasta menos. Los jóvenes profesionales tienden a quedarse solo un par de años en las organizaciones, debido a que entre organizaciones se roban candidatos cuando están bien formados. De ahí nace la importancia de gestionar y desarrollar el talento humano para fortalecer competencias que la empresa considera valiosas para desarrollar su negocio.

Tomando en cuenta, que el estudio de investigación se lo realiza en Ecuador, es importante tener un panorama claro de cómo se encuentra su capacidad de atracción y retención del talento humano. Un referente mundial en soluciones de Recursos Humano (The Adecco Group, 2020), elaboró para este 2020 una nueva versión del Global Talent Competitiveness Index (GTCI), un ranking anual por países, diseñado para medir su capacidad de desarrollar, atraer y retener el talento humano. Dentro de los resultados, Ecuador ocupó el puesto 70 entre 88 países, ubicándose lejos de los mejores calificados, tales como Suiza, Singapur, Estados Unidos, Suecia, Dinamarca y por debajo de casi todos los países de la región.

TABLA 2 Ranking anual de Global Talent Competitiveness Index 2020

	Ranking (GTCI) 2020
1	Suiza
2	Singapur
3	Estados Unidos
4	Suecia
5	Dinamarca
31	Chile

41	Uruguay
50	Argentina
57	Colombia
61	Brasil
65	Perú
70	Ecuador
77	Paraguay
85	Venezuela

Fuente: (The Adecco Group, 2020). Elaboración propia

4.5.1 Estrategias de retención aplicadas a Millennials

Los millennials rompen moldes y características de generaciones predecesoras y por ende no pueden ser gestionadas de la misma manera. (Karsh & Templin, 2013), desarrollaron estrategias para que la organización se vuelva atractiva para esta generación, mismas que se muestran a continuación.

- Buscan aprender y crecer profesionalmente, para lo cual sugieren, asignarles diferentes tareas o colocarlos en áreas distintas, para que puedan aprender y ganar experiencia en diversos campos, de esta forma el trabajo no será aburrido ni rutinario.
- Flexibilidad laboral, buscan la libertad de tener horarios flexibles y preocuparse más por la calidad de la tarea entregada.
- Buscan un liderazgo en el que el jefe tenga una actitud de escuchar, valorar, corregir y enseñar las tareas.
- Generar balance entre lo laboral y personal, les gusta los desafíos y el aprender día a día; sin embargo, ellos no planean trabajar más allá de su horario debido a que el hogar, la familia y vida social son importante para ellos.
- Motivación constante ya que necesitan encontrarle propósito a su trabajo y que puedan identificar cómo éste contribuye con la organización.
- Ambiente entretenido e infraestructura para crear ambientes amigables y agradables donde sus empleados puedan recrearse.
- Asenso continuo y rápido de carrera, ya que el demorarse mucho tiempo en hacerlo, los frustra y ocasionaría que abandonen el puesto de trabajo.

4.6 La motivación

Para (Chiavenato, 2009), la motivación se basa en el comportamiento humano causado por factores internos y externos en los que el deseo y las necesidades generan la energía necesaria que incentiva al individuo a realizar actividades.

En su estudio (Miranda, 2016), cita tres conceptos de motivación los cuales los pondré a continuación:

- a) *“Motivación es el proceso de estimular a un individuo para que se realice una acción que satisfaga alguna de sus necesidades y alcance alguna meta deseada para el motivador”* (Sexton, 1977).
- b) *“La motivación de los recursos humanos consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño”*. (Armstrong, 1991).
- c) *“La motivación es el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la necesidad de satisfacer alguna necesidad individual”*. (Robbins, 1999).

En base a estas definiciones propuestas por diferentes autores, se destaca que la motivación del individuo consiste en satisfacer necesidades y plantear metas que generen el éxito.

4.6.1 Teorías de motivación

Las teorías que podemos encontrar sobre la motivación son bastante diversas, mismas que tratan de explicar sobre las necesidades humanas, entre ellas destacan:

Teoría de las necesidades de Maslow

En su modelo (Maslow, 1991), plantea una jerarquía de las necesidades humanas, empezando por satisfacer las necesidades más básicas hasta llegar a las necesidades de autorrealización. Agrupo a estas necesidades en cinco niveles de la siguiente forma:

1. Necesidades básicas: Incluyen las necesidades fisiológicas básicas para mantener la vida humana y la supervivencia de la especie.
2. Necesidades de seguridad y protección: Abarca la seguridad y la protección física tanto del individuo como el de su familia, la necesidad de cobertura del empleo, mantenimiento de ingresos y obtención de recursos.
3. Necesidades sociales: Incluye afectos, aceptación, amistad con las personas y los niveles relacionales de la sociedad.
4. Necesidades de reconocimiento: Describe dos tipos de necesidades, la una se refiere a factores internos de estima, como el respeto a uno mismo, la autonomía y los logros; y la otra necesidad se refiere a factores externos como el status, el reconocimiento y la atención.
5. Necesidades de autorrealización: En este nivel se encuentran las necesidades más elevadas y solo puede ser satisfecho una vez todas las demás necesidades han sido suficientemente alcanzadas. Es la sensación de haber llegado al éxito personal.

ILUSTRACIÓN 6 La pirámide de Maslow



Fuente: (Maslow, 1991). Elaboración propia

Teoría de dos factores de motivación de Herzberg

En su investigación (Miranda, 2016), señale que Frederick Herzberg considera que existen dos grupos de factores en lo referente a la motivación laboral: los factores motivacionales que se encuentran enlazados con la satisfacción en el trabajo, y los factores higiénicos que no producen motivación, pero cuya carencia genera insatisfacción.

1. Los factores de motivación son:
 - Logros
 - Reconocimiento en el trabajo
 - Independencia laboral
 - Responsabilidad
 - Promoción
2. Los factores de higiene son:
 - Sueldo y beneficios
 - Políticas de la empresa
 - Relaciones con los compañeros
 - Ambiente físico laboral
 - Status personal
 - Supervisión
 - Seguridad laboral
 - Crecimiento profesional

Teoría de las necesidades de McClelland

Estos autores (Peña & Villón, 2017), en su estudio analizan la influencia de la motivación del talento humano y mencionan la teoría propuesta por (McClelland, 1989), quien clasificó su teoría de motivación en tres necesidades: logro, poder y afiliación.

1. Necesidad del logro: Se relaciona con el impulso de alcanzar logros cada vez mayores, que representen un nivel de desafío superior al estándar y que aporten un alto nivel de satisfacción cuando son conquistados.

2. Necesidad de poder: Se relaciona con el deseo de aumentar la capacidad de influencia sobre otras personas y cambiar situaciones.
3. Necesidad de afiliación: Se relaciona con la necesidad que tienen las personas por mantener un grado de cercanía con otras o de generar un ambiente social.

ILUSTRACIÓN 7 Teoría de las necesidades de McClelland



Fuente: (McClelland, 1989). Elaboración propia

5 Metodología de la investigación

5.1 Tipo de investigación

Recordemos que el planteamiento del problema especifica que este trabajo es de tipo exploratoria descriptiva, por lo cual, el propósito de esta investigación trata de buscar características, ideas, causas o posibles condiciones para la atracción y retención del capital humano en las organizaciones administrativas gubernamentales de la generación millennials en la ciudad de Quito – Ecuador. El trabajo de investigación, puede considerarse como una investigación descriptiva, teniendo en cuenta la recolección de datos cuantitativos y cualitativos mediante una encuesta digital, con el objetivo de mejorar, justificar y/o validar la recepción de la información utilizada en los análisis realizados.

5.2 Diseño de la investigación

La investigación tiene un enfoque cuantitativo y cualitativo con un alcance exploratorio; su diseño es no-experimental y exploratorio con el fin de obtener información de jóvenes

entre 25 y 35 años de edad (Generación millennials) de la ciudad de Quito – Ecuador. Se escogió esta ciudad porque según él (INEC, 2018), Quito contaba con más de 2.690.150 millones de habitantes y según proyecciones del 2020 esta cantidad ha aumentado llegando a los 2.781.641 millones de habitantes, es decir, entre los cantones ocupa el 16 % de la población nacional.

5.3 Diseño Muestral

Google Drive fue la herramienta que se utilizó para la recolección de los datos. La encuesta contiene un total de 20 preguntas distribuida de la siguiente manera: 16 de opción múltiple, 2 de tipo Likert y 2 de tipo abierta (Anexo A), que permite recabar información de las características de la generación millennials para comprender sus necesidades y motivaciones dentro de una organización. Es importante mencionar que la encuesta fue realizada en base a estudios de la consultora (Deloitte Insights, 2019) y tesis de grado realizada por (Mitta & Dávila, 2016).

TABLA 3 Escala Likert

Valor	Escala
1	Muy en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Ni en acuerdo, ni en desacuerdo
4	En acuerdo
5	Muy de acuerdo

Fuente: Elaboración propia

Se realizaron 587 encuestas de las cuales 374 fueron validadas y el resto (213 encuestas) fue eliminada por no cumplir con las características de la muestra previamente mencionadas y otras por falta de seriedad de los encuestados al llenarla, conformando una muestra de tamaño $n = 374$.

La Metodología utilizada a efectos de obtener los resultados que se describirán en los párrafos sucesivos consiste en un análisis Univariado, mediante Gráficos, Tablas de Frecuencias y Estadísticos Descriptivos.

Al momento de buscar relaciones entre las variables y específicamente descubrir cómo influyen los distintos grupos etarios en los objetivos propuestos, considerando la naturaleza cualitativa de la mayoría de las variables (TABLA 4), se recurrió a Tablas de Contingencia, utilizando el Estadístico Ji-Cuadrado, la Razón de Verosimilitudes y la lectura de Perfiles Línea en las Tablas de contingencia. Mediante un análisis de Componentes Principales (ACP), se buscó a relación entre determinadas variables. Se utilizó el Paquete Estadístico SPSS 17.

5.4 Definición de las variables del problema

Dentro del análisis, las variables estuvieron fundamentadas en la importancia de la atracción y retención del talento millennial, determinada por una serie de factores como se observa en la TABLA 4:

TABLA 4 Definición de variables

Variable	Nombre de la variable	Tipo
X1	Sexo	Cualitativo
X2	Estado civil	Cualitativo
X3	Edad	Cuantitativo
X4	Nivel académico	Cualitativo
X5	Búsqueda ofertas laborales	Cualitativo
X6	Prestación de servicios	Cualitativo
X7	Selección laboral	Cualitativo
X8	Permanencia laboral	Cualitativo
X9	Prioridad	Cualitativo
X10	Placer laboral	Cualitativo
X11	Implementación laboral	Cualitativo
X12	Beneficio laboral	Cualitativo
X13	Finalización laboral	Cualitativo
X14	Responsabilidad	Cualitativo
X _{15,1}	Liderazgo	Cuantitativo
X _{15,2}	Innovación	Cuantitativo
X _{15,3}	Movilidad	Cuantitativo
X _{15,4}	Fortalezas	Cuantitativo
X _{15,5}	Debilidades	Cuantitativo
X _{15,6}	Comunicación	Cuantitativo
X _{15,7}	Trabajo en equipo	Cuantitativo
X _{15,8}	Aprendizaje	Cuantitativo
X _{15,9}	Valores	Cuantitativo

X _{15,10}	Salario	Cuantitativo
X _{16,1}	Retención CH	Cuantitativo
X _{16,2}	Méritos y logros	Cuantitativo
X _{16,3}	Capacidades	Cuantitativo
X _{16,4}	Solución problemas	Cuantitativo
X ₁₇	Valores	Cualitativo
X ₁₈	Flexibilidad laboral	Cualitativo
X ₁₉	Objetivo a corto plazo	Cualitativo
X ₂₀	Impedimento profesional	Cualitativo

Fuente: Elaboración propia

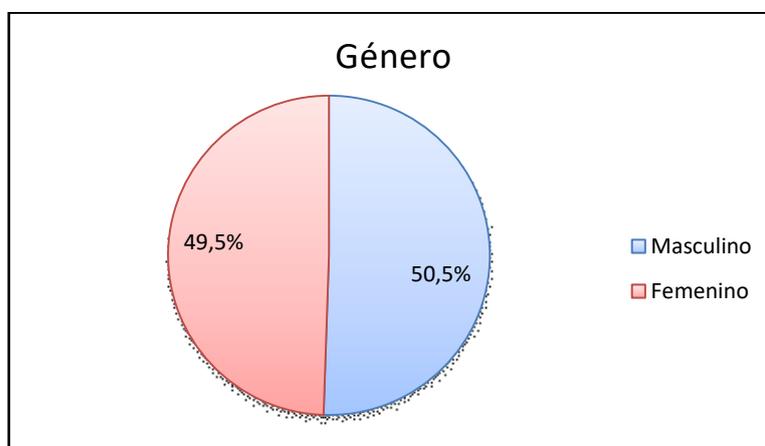
6 Resultados de la investigación

Este capítulo tiene como finalidad presentar el análisis de los resultados obtenidos a través de la aplicación de la encuesta cuyos datos se tabularon en la tabla de datos Brutos (ANEXO B). Recordemos que esta encuesta estuvo dirigida a millennials que tienen un rango de edad de 25 a 35 años.

6.1 Análisis estadístico de la muestra

A continuación, se describe cuáles son las características generales de los millennials que constituyen la muestra. Respecto al género de los encuestados y de acuerdo a la distribución indicada en la ILUSTRACIÓN 8, se puede observar que casi la misma proporción de hombres y mujeres integran la muestra.

ILUSTRACIÓN 8 Género



Fuente: Elaboración propia

Como resultado puede observarse en la TABLA 5, que 189 de los encuestados son de género masculino y corresponden al 50,5 %, mientras que 185 son de género femenino y representan el 49,5 % restante de la muestra.

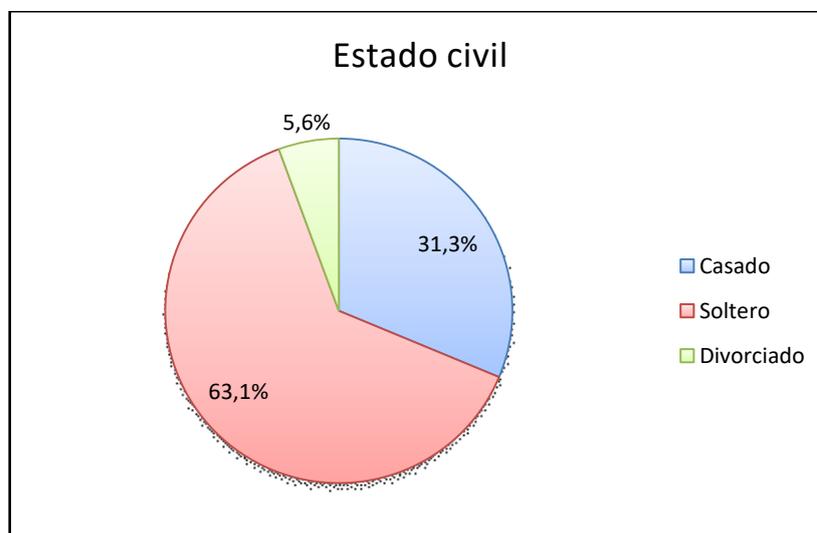
TABLA 5 Género

Sexo	Frecuencia	Porcentaje (%)
Masculino	189	50,5
Femenino	185	49,5
Total	374	100,0

Fuente: Elaboración propia

En cuanto al estado civil, la distribución muestra que predominan los solteros de acuerdo a la ILUSTRACIÓN 9.

ILUSTRACIÓN 9 Estado civil



Fuente: Elaboración propia

En la TABLA 6, se observa que la mayor cantidad de encuestados son solteros con el 63,1%, seguido por los casados con un 31,3 % y un 5,6 % son divorciados.

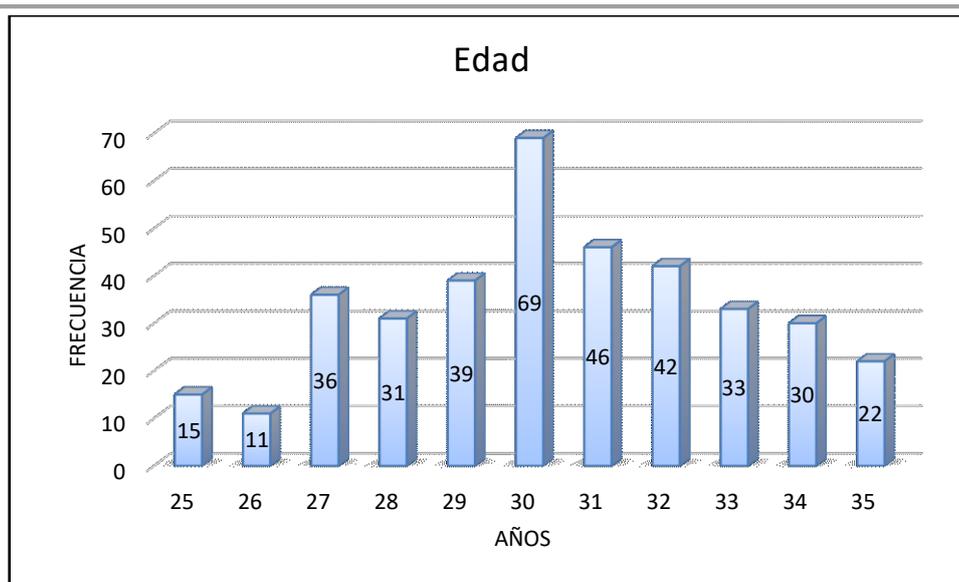
TABLA 6 Estado civil

Estado civil	Frecuencia	Porcentaje (%)
Casado	117	31,3
Soltero	236	63,1
Divorciado	21	5,6
Total	374	100,0

Fuente: Elaboración propia

Cumpliendo con el perfil buscado en el cual la edad máxima es 35 años y la mínima es 25 años, la ILUSTRACIÓN 10 muestra que la mayor cantidad de encuestados tienen entre 29 y 32 años, mientras que la menor cantidad de encuestados se encuentran entre 25 y 26 años.

ILUSTRACIÓN 10 Edades



Fuente: Elaboración propia

En la TABLA 7, se describe la edad de los individuos que forman la muestra, la cual indica que la edad promedio es de 30,35 años, la mediana de 30 años, que nos indica que el 50% de la muestra tiene entre 25 y 30 años y el otro 50 % se encuentra entre 30 y 35 años y una dispersión de 2,60 jóvenes, lo que arroja un coeficiente de variabilidad $CV=8,57\%$, poniendo de manifiesto la credibilidad de la media.

TABLA 7 Estadísticas de edades

Estadísticos	
Edad	
Media	30,35
Mediana	30
Desv. típ.	2,606
Mínimo	25
Máximo	35

Fuente: Elaboración propia

Con el objetivo de distribuir la Edad en categorías, en la TABLA 8 se detallan 3 tipos de clases, en la primera están los encuestados que tienen una edad menor o igual a 27 años y representan solo el 16,6 %, el mayor porcentaje de la muestra está en la segunda clase, que representa el 49,5 %, para un rango de edad comprendido entre 28 y 31 años. Finalmente, el 34 % lo ocupan los encuestados que tienen una edad mayor a 32 años.

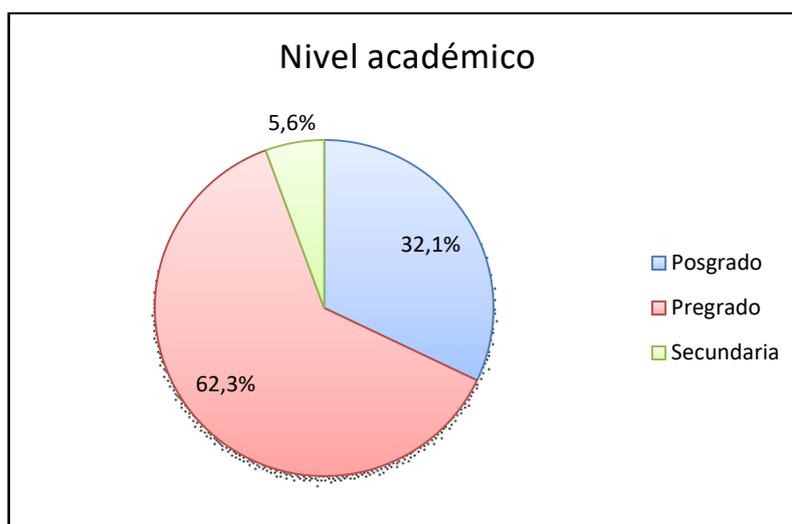
TABLA 8 Edad agrupada en clases

Edad		Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje acumulado (%)
Edad (agrupado)	<= 27	62	16,6	16,6
	28 - 31	185	49,5	66
	32+	127	34	100
Total		374	100	

Fuente: Elaboración propia

En referencia a su nivel académico, se observa en la ILUSTRACIÓN 11 que la mayor cantidad de los millennials de la muestra tienen una preparación de nivel superior, es decir, que terminaron su educación de pregrado y postgrado, característica que se destaca en esta generación.

ILUSTRACIÓN 11 Nivel académico



Fuente: Elaboración propia

Como consecuencia de esta pregunta, puede observarse en la TABLA 9 que el 62,3 % de los encuestados han finalizado sus estudios de pregrado, por otro lado, el 32,1 % ha terminado su posgrado y tan solo el 5,6 % se encuentra con el nivel de secundaria.

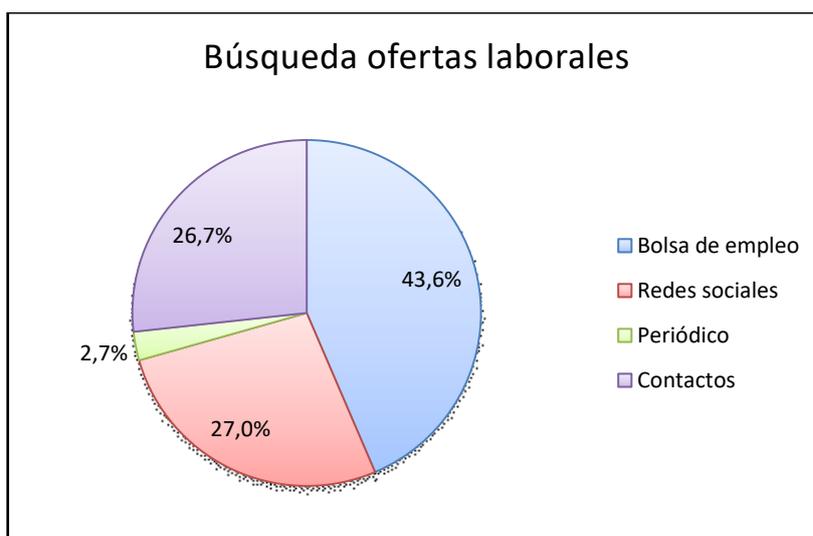
TABLA 9 Nivel académico

Nivel académico	Frecuencia	Porcentaje (%)
Posgrado	120	32,1
Pregrado	233	62,3
Secundaria	21	5,6
Total	374	100,0

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, en lo referente a la búsqueda de ofertas laborales, se observa en la ILUSTRACIÓN 12 que predomina la búsqueda de ofertas laborales mediante la bolsa de empleo y redes sociales (plataformas digitales), mostrando gran desinterés por medios de comunicación tradicionales (periódico).

ILUSTRACIÓN 12 Búsqueda de ofertas laborales



Fuente: Elaboración propia

En virtud de los resultados de esta pregunta se muestra en la TABLA 10, que el principal medio de búsqueda de ofertas laborales es mediante la bolsa de empleo con un 43,6 %, seguido de un 27 % en redes sociales, un 26,7 % utiliza contactos para buscar empleos y finalmente el 2,7 % lo hace mediante el periódico.

TABLA 10 Búsqueda de ofertas laborales

Búsqueda ofertas laborales	Frecuencia	Porcentaje (%)
Bolsa de empleo	163	43,6
Redes sociales	101	27,0
Periódico	10	2,7
Contactos	100	26,7
Total	374	100,0

Fuente: Elaboración propia

De la lectura de la TABLA anterior, se desprende que prácticamente la BÚSQUEDA DE OFERTAS LABORALES no se la realiza mediante el PERIÓDICO.

Con la intención de descubrir si la EDAD influye en el modo de búsqueda de una oferta laboral, se realizó una prueba Chi-Cuadrado, la cual muestra la no relación entre ambas

variables (Grupo Etario y Modo de Búsqueda), como se muestra en la TABLA 11, lo cual hace que aceptemos la hipótesis de independencia ($\chi^2 = 0,315 > 0,05$).

TABLA 11 Pruebas de chi-cuadrado

Chi-cuadrado	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	7,065 ^a	6	,315
Razón de verosimilitudes	7,080	6	,313
N de casos válidos	374		

Fuente: Elaboración propia

A efecto de afirmar o más bien descubrir el porqué de dicha independencia se leen los Perfiles Línea con los valores mostrados en la TABLA 12; indican que sin importar el grupo de edad al cual pertenece, el principal medio por el cual el mayor porcentaje de encuestada busca empleo es mediante la BOLSA DE EMPLEO.

TABLA 12 TABLA de contingencia de edad (agrupada) * Búsqueda oferta laborales

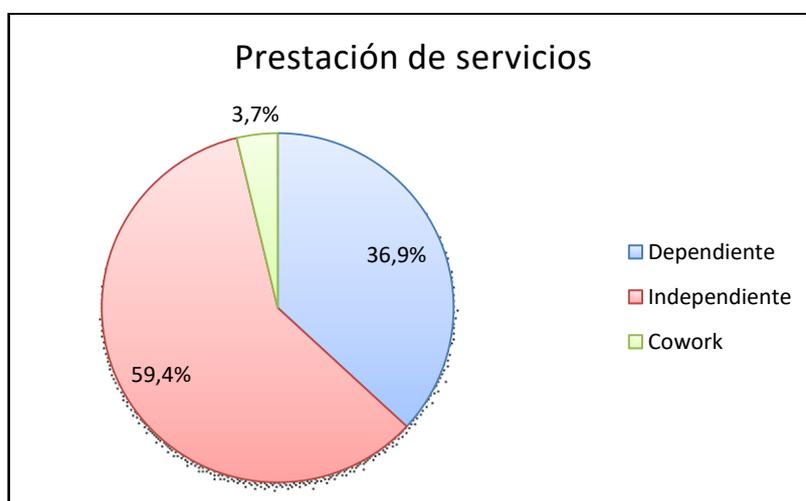
Búsqueda ofertas laborales		Unidades	Bolsa de empleo	Redes sociales	Periódico	Contactos
Edad (agrupado)	<= 27	Recuento	24	21	1	16
		Porcentaje %	38,7%	33,9%	1,6%	25,8%
	28 - 31	Recuento	92	42	5	46
		Porcentaje %	49,7%	22,7%	2,7%	24,9%
	32+	Recuento	47	38	4	38
		Porcentaje %	37,0%	29,9%	3,1%	29,9%
Total		Recuento	163	101	10	100
		Porcentaje %	43,6%	27,0%	2,7%	26,7%

Fuente: Elaboración propia

En referencia a como los millennials prefieren prestar sus servicios, se observa en la ILUSTRACIÓN 13, la mayor cantidad de ellos prefieren hacerlo de manera independiente,

no obstante, otro porcentaje prefiere hacerlo en relación de dependencia, mientras que la opción de cowork no es de gran interés de esta generación.

ILUSTRACIÓN 13 Prestación de servicios



Fuente: Elaboración propia

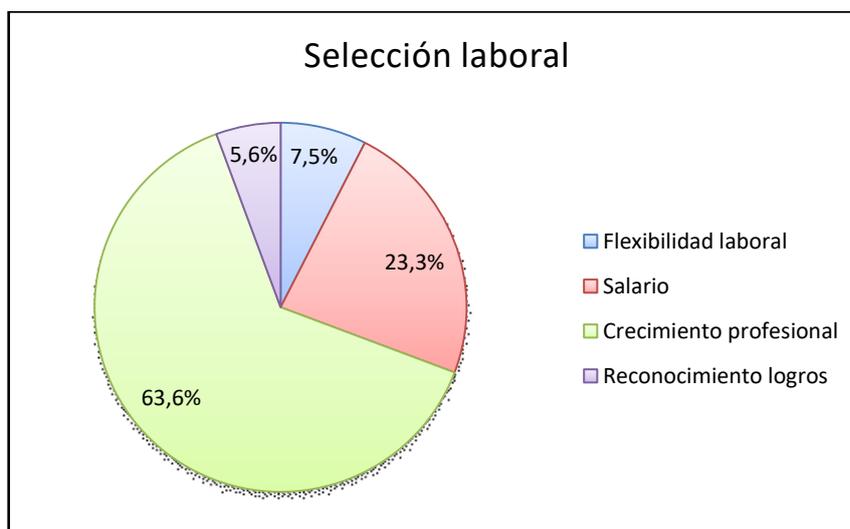
Para ilustrar el resultado de esta pregunta se muestra en la TABLA 13, que el 59,4 % de los encuestados prefiere prestar sus servicios de manera independiente, el 36,9 % lo hace bajo relación de dependencia y finalmente el 3,7 % lo hace mediante Cowork.

TABLA 13 Prestación de servicios

Prestación de servicios	Frecuencia	Porcentaje (%)
Dependiente	138	36,9
Independiente	222	59,4
Cowork	14	3,7
Total	374	100,0

Fuente: Elaboración propia

En la ILUSTRACIÓN 14 se muestra los factores que toman en cuenta los millennials al momento de escoger una oferta laboral, entre estos los más destacados son: el crecimiento profesional y la oferta salarial, mientras que, la flexibilidad laboral y el reconocimiento de logros son de menor interés para esta generación.

ILUSTRACIÓN 14 Selección laboral

Fuente: Elaboración propia

Ilustración que queda descrita en la TABLA 14, en la cual la opción de oportunidad de crecimiento profesional ocupa un 63,6 %, seguido por el salario con un 23,3 %, la flexibilidad laboral ocupa un 7,5 %, finalmente la opción de reconocimientos de méritos y logros un 5,6 %.

TABLA 14 Selección laboral

Selección laboral	Frecuencia	Porcentaje (%)
Flexibilidad laboral	28	7,5
Salario	87	23,3
Crecimiento profesional	238	63,6
Reconocimiento logros	21	5,6
Total	374	100,0

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la relación entre la Edad y que considera importante al momento de elegir una opción de SELECCIÓN LABORAL, se observa una diferencia significativa con un nivel de

significación $\alpha > \text{ó igual al } 10\%$, lo que nos indica que según el grupo etario depende la opción elegida.

TABLA 15 Pruebas de chi-cuadrado

Chi-cuadrado	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	11,568 ^a	6	,072
Razón de verosimilitudes	11,343	6	,078
N de casos válidos	374		

Fuente: Elaboración propia

Es así, como de la TABLA 15 se pone de manifiesto la relación entre la Edad y la opción de selección laboral, mediante la lectura de los perfiles columna, como sigue: del total que eligieron flexibilidad laboral el 57,1 % corresponde al tercer estrato etario, es decir, 32 años o más, mientras que la categoría crecimiento profesional es la preferida por los millennials con el 53,4 % correspondiente al segundo grupo etario, o sea los jóvenes que tienen entre 28 y 31 años y también priorizan el salario con el 48,3 %.

TABLA 16 TABLA de contingencia de edad (agrupada) * Selección laboral

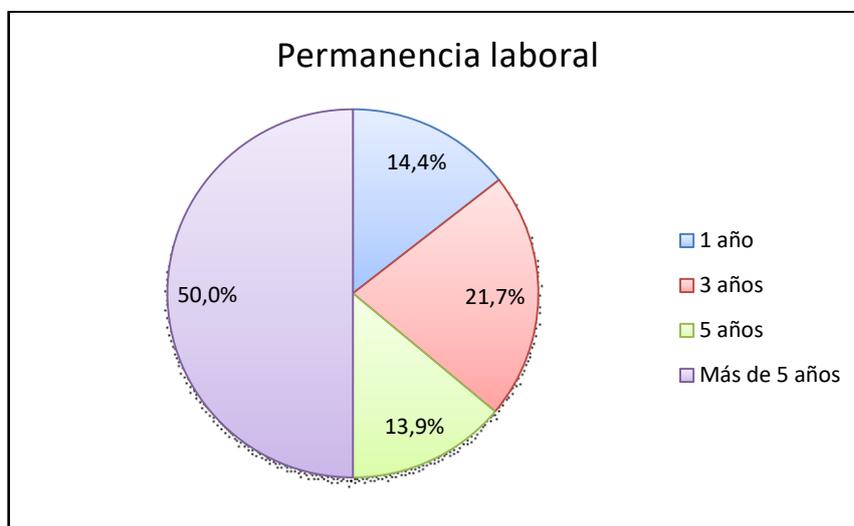
Selección laboral		Unidades	Flexibilidad laboral	Salario	Crecimiento profesional	Reconocimiento logros
Edad (agrupado)	<= 27	Recuento	4	12	42	4
		Porcentaje %	14,3%	13,8%	17,6%	19,0%
	28 - 31	Recuento	8	42	127	8
		Porcentaje %	28,6%	48,3%	53,4%	38,1%
	32+	Recuento	16	33	69	9
		Porcentaje %	57,1%	37,9%	29,0%	42,9%
Total		Recuento	28	87	238	21
		Porcentaje %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia

En referencia a la permanencia laboral dentro de una organización, se observa en la ILUSTRACIÓN 15 que la mayoría de los encuestados espera permanecer más de 5 años

dentro de una organización generando un indicio de una búsqueda de estabilidad laboral, mientras que el resto contempla permanecer entre 1, 3 y 5 años.

ILUSTRACIÓN 15 Permanencia laboral



Fuente: Elaboración propia

Como resultado de esta pregunta se detalla en la TABLA 17, que el 50 % de los encuestados espera permanecer en su trabajo más de 5 años, el 13,9 % contempla permanecer 5 años, el 21,7 % desea estar en su trabajo 3 años y finalmente el 14,4 % planea permanecer un año en el trabajo.

TABLA 17 Permanencia laboral

Permanencia laboral	Frecuencia	Porcentaje (%)
1 año	54	14,4
3 años	81	21,7
5 años	52	13,9
Más de 5 años	187	50,0
Total	374	100,0

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la relación entre la Edad y la Permanencia Laboral, no se observa una diferencia significativa, razón por la cual se define que todos los estratos por edades prefieren una estabilidad laboral.

TABLA 18 TABLA de contingencia de edad (agrupada) * Permanencia laboral

Selección laboral		Unidades	1 año	3 años	5 años	Más de 5 años
Edad (agrupado)	<= 27	Recuento	9	15	13	25
		Porcentaje %	14,5%	24,2%	21,0%	40,3%
	28 - 31	Recuento	30	44	25	86
		Porcentaje %	16,2%	23,8%	13,5%	46,5%
	32+	Recuento	15	22	14	76
		Porcentaje %	11,8%	17,3%	11,0%	59,8%
Total		Recuento	54	81	52	187
		Porcentaje %	14,4%	21,7%	13,9%	50,0%

Fuente: Elaboración propia

Si bien no existen diferencias significativas, puede observarse que (leyendo por filas), todos los estratos de edad, optan por una permanencia en el puesto de trabajo MAYOR A 5 AÑOS, o sea, todos optan por una mayor permanencia en su trabajo. El valor del Chi-cuadrado = 9,766, con un Nivel de significación=0,135, se desprende que las dos variables no están relacionadas.

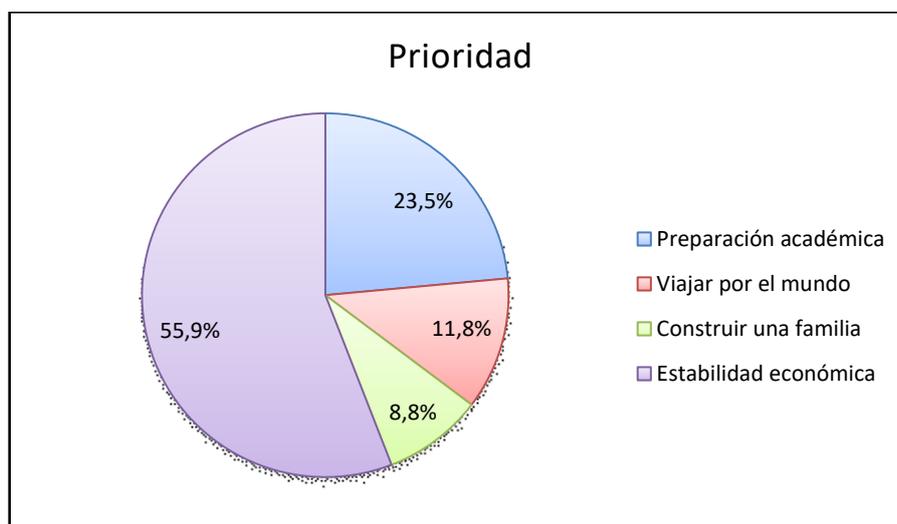
TABLA 19 Pruebas de chi-cuadrado

Chi-cuadrado	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	9,766 ^a	6	,135
Razón de verosimilitudes	9,557	6	,145
N de casos válidos	374		

Fuente: Elaboración propia

En lo que respecta a sus prioridades, se observa en la ILUSTRACIÓN 16 que su principal prioridad es la estabilidad económica, seguido de su preparación académica, revelando poco interés en factores como viajar por el mundo y construir una familia.

ILUSTRACIÓN 16 Prioridad



Fuente: Elaboración propia

Como resultado de esta pregunta se especifica en la TABLA 20, que el 55,9 % tiene como su principal prioridad la estabilidad económica, seguido por la preparación académica con un 23,5 %, un 11,8 % quiere viajar por el mundo y el 8,8 % quiere construir una familia.

TABLA 20 Prioridad

Prioridad	Frecuencia	Porcentaje (%)
Preparación académica	88	23,5
Viajar por el mundo	44	11,8
Construir una familia	33	8,8
Estabilidad económica	209	55,9
Total	374	100,0

Fuente: Elaboración propia

En este caso, también sin importar el grupo de edad, optan o priorizan la ESTABILIDAD ECONÓMICA al resto de las otras opciones, si bien podría destacarse que en los jóvenes del primer grupo (27 o menos años) valoro la PREPARACIÓN ACADÉMICA.

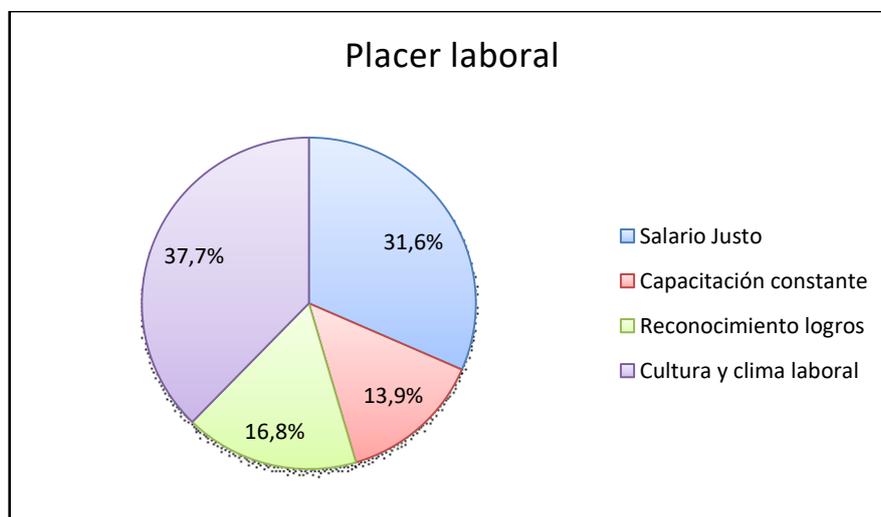
TABLA 21 TABLA de contingencia Edad (agrupado) * Prioridad

Prioridad		Unidades	Preparación académica	Viajar por el mundo	Construir una familia	Estabilidad económica
Edad (agrupado)	<= 27	Recuento	21	9	4	28
		Porcentaje %	33,9%	14,5%	6,5%	45,2%
	28 - 31	Recuento	44	24	15	102
		Porcentaje %	23,8%	13,0%	8,1%	55,1%
	32+	Recuento	23	11	14	79
		Porcentaje %	18,1%	8,7%	11,0%	62,2%
Total		Recuento	88	44	33	209
		Porcentaje %	23,5%	11,8%	8,8%	55,9%

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a lo que les hace sentir a gusto en su trabajo, se observa en la ILUSTRACIÓN 17 que la cultura y clima laboral, y salario justo son los factores que más destacan, mientras que la capacitación constante y reconocimiento de logros manifiestan menor grado de interés.

ILUSTRACIÓN 17 Placer laboral



Fuente: Elaboración propia

Como consecuencia de esta pregunta se detalla en la TABLA 22, lo que les hace sentir a gusto en su trabajo a los encuestados con un 37,7 % es la cultura y clima laboral, seguido por un salario justo con un 31,6 %, un 16,8 % el reconocimiento de logros y finalmente el 13,9 % prefiere la opción de capacitación constante.

TABLA 22 Placer laboral

Placer laboral	Frecuencia	Porcentaje (%)
Salario Justo	118	31,6
Capacitación constante	52	13,9
Reconocimiento logros	63	16,8
Cultura y clima laboral	141	37,7
Total	374	100,0

Fuente: Elaboración propia

En la TABLA 23, se refleja que sin importar el grupo etario, lo que hace sentir a gusto en el trabajo, es la cultura y clima laboral. Pues del total de cada grupo de edad, el mayor porcentaje de encuestados eligió dicha opción dentro del total de opciones. El grupo que en mayor proporción lo seleccionó, son los jóvenes con edad entre 25 y 27 años con un 41,9%.

TABLA 23 TABLA de contingencia Edad (agrupado) * Placer laboral

Placer laboral		Unidades	Salario Justo	Capacitación constante	Reconocimiento logros	Cultura y clima laboral
Edad (agrupado)	<= 27	Recuento	14	9	13	26
		Porcentaje %	22,6%	14,5%	21,0%	41,9%
	28 - 31	Recuento	66	23	26	70
		Porcentaje %	35,7%	12,4%	14,1%	37,8%
	32+	Recuento	38	20	24	45
		Porcentaje %	29,9%	15,7%	18,9%	35,4%
Total		Recuento	118	52	63	141
		Porcentaje %	31,6%	13,9%	16,8%	37,7%

Fuente: Elaboración propia

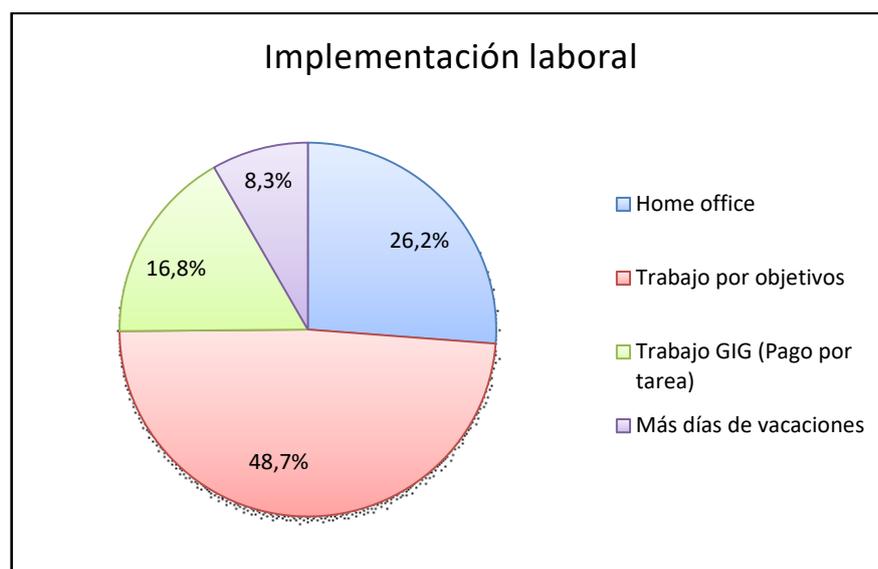
De la TABLA siguiente, el valor del Chi-cuadrado = 5,569, con un Nivel de significación=0,473, se desprende que las dos variables no están relacionadas, a nivel de significación del 5%, ni del 10%.

TABLA 24 Pruebas de Chi-cuadrado

Placer laboral	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	5,569^a	6	,473
Razón de verosimilitudes	5,690	6	,459
N de casos válidos	374		

Fuente: Elaboración propia

Entre las a opciones que les gustaría que se implemente en su lugar de trabajo, en la ILUSTRACIÓN 18 se revela como principal factor el trabajo por objetivos, seguido por home office y los últimos lugares corresponden a pagos por tarea y aumento de días de vacaciones.

ILUSTRACIÓN 18 Opciones de implementación laboral

Fuente: Elaboración propia

En concordancia con esta pregunta, se observa en la TABLA 25 que el 48,7 % le gustaría trabajar por objetivos, seguido por un 26,2 % que desea trabajar desde casa, un 16,8 % prefiere los trabajos Gig y el 8,3 % quiere aumento de vacaciones.

TABLA 25 Opciones de implementación laboral

Implementación laboral	Frecuencia	Porcentaje (%)
Home office	98	26,2
Trabajo por objetivos	182	48,7
Trabajo GIG (Pago por tarea)	63	16,8
Más días de vacaciones	31	8,3
Total	374	100,0

Fuente: Elaboración propia

Independencia que se lee en la TABLA siguiente, en la cual se manifiesta, que, sin importar el grupo de edad, todos se inclinan por la opción de TRABAJO POR OBJETIVOS. Siendo en los más jóvenes (entre 25 años y 27 años) los que el mayor porcentaje de elección

presentan, esto probablemente se debe a que las empresas como los encuestados ven beneficiosa esta alternativa para mejorar la productividad y motivar al talento.

TABLA 26 TABLA de contingencia Edad (agrupado) * Implementación laboral

Implementación laboral		Unidades	Home office	Trabajo por objetivos	Trabajo GIG (Pago por tarea)	Más días de vacaciones
Edad (agrupado)	<= 27	Recuento	16	32	11	3
		Porcentaje %	25,8%	51,6%	17,7%	4,8%
	28 - 31	Recuento	48	90	30	17
		Porcentaje %	25,9%	48,6%	16,2%	9,2%
	32+	Recuento	34	60	22	11
		Porcentaje %	26,8%	47,2%	17,3%	8,7%
Total		Recuento	98	182	63	31
		Porcentaje %	26,2%	48,7%	16,8%	8,3%

Fuente: Elaboración propia

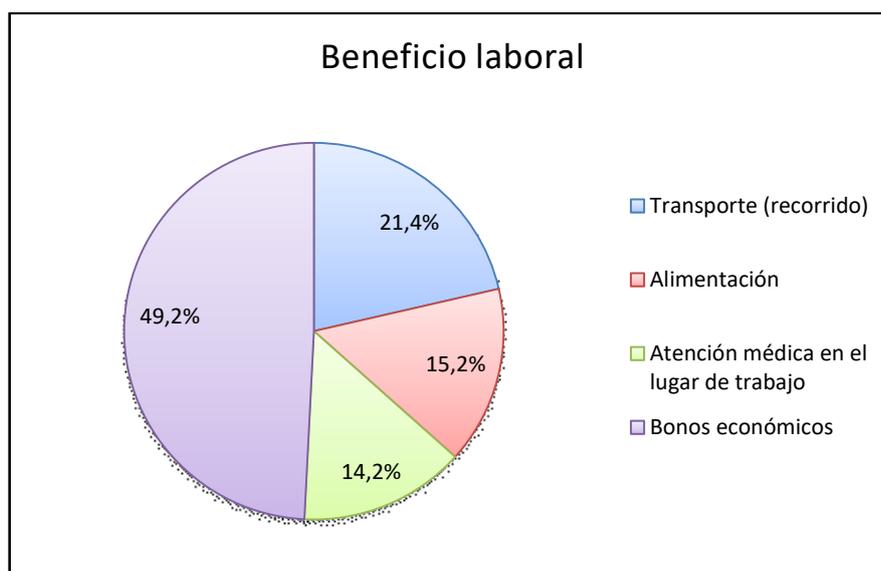
Con este análisis se identifica que no existe una relación significativa entre la edad y las opciones que les gustaría que se implementen su lugar de trabajo. Lo evidencia el valor del Chi-cuadrado, con un nivel de significación =0,968.

TABLA 27 Pruebas de Chi-cuadrado

Implementación laboral	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	1,370^a	6	,968
Razón de verosimilitudes	1,520	6	,958
N de casos válidos	374		

Fuente: Elaboración propia

En relación a los beneficios que les gustaría que se implementen en su organización, en la ILUSTRACIÓN 19 se revelo que el mejor factor son los bonos económicos, teniendo bajo impacto el transporte, alimentación y atención medica en el lugar de trabajo.

ILUSTRACIÓN 19 Beneficios laborales

Fuente: Elaboración propia

Como resultado de esta pregunta se detalla en la TABLA 28, que el 49,2 % de los encuestados prefiere un bono económico, el 21,4 % prefiere transporte, el 15,2 % prefiere tener alimentación y el 14,2 % prefiere tener atención médica en el lugar de trabajo.

TABLA 28 Beneficios laborales

Beneficio laboral	Frecuencia	Porcentaje (%)
Transporte (recorrido)	80	21,4
Alimentación	57	15,2
Atención médica en el lugar de trabajo	53	14,2
Bonos económicos	184	49,2
Total	374	100,0

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a esta relación cabe la misma lectura que en el caso anterior, no importa el grupo de edad, el mayor porcentaje de los encuestados se inclina por la categoría BONOS ECONOMICOS, siendo en este caso el grupo de entre 28 años y 31 años, el de mayor preferencia.

TABLA 29 TABLA de contingencia Edad (agrupado) * Beneficio laboral

Beneficio laboral		Unidades	Transporte (recorrido)	Alimentación	Atención médica	Bonos económicos
Edad (agrupado)	<= 27	Recuento	18	10	8	26
		Porcentaje %	29,0%	16,1%	12,9%	41,9%
	28 - 31	Recuento	29	32	27	97
		Porcentaje %	15,7%	17,3%	14,6%	52,4%
	32+	Recuento	33	15	18	61
		Porcentaje %	26,0%	11,8%	14,2%	48,0%
Total		Recuento	80	57	53	184
		Porcentaje %	21,4%	15,2%	14,2%	49,2%

Fuente: Elaboración propia

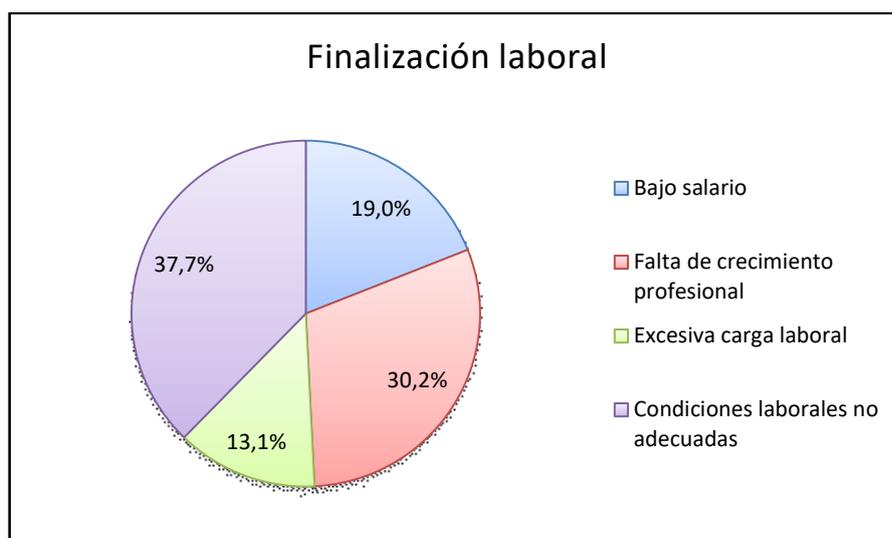
Evidentemente no existe una relación significativa entre la edad y los beneficios laborales que esta generación busca dentro de una organización. Lo evidencia el valor del Chi-cuadrado, con un nivel de significación =0,205.

TABLA 30 Pruebas de Chi-cuadrado

Beneficio laboral	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	8,483^a	6	,205
Razón de verosimilitudes	8,612	6	,197
N de casos válidos	374		

Fuente: Elaboración propia

Los factores que motivan a los millennials a terminar su relación laboral dentro de una organización son las condiciones laborales no adecuadas y la falta de crecimiento profesional, ambas se destacan por ser las más elegidas por los encuestados, por otro lado, el bajo salario y la excesiva carga laboral tienen menor impacto como se observa en la ILUSTRACIÓN 20.

ILUSTRACIÓN 20 Finalización de relación laboral

Fuente: Elaboración propia

En la siguiente TABLA 31, se describe que la principal razón para terminar su relación laboral son las condiciones laborales no adecuadas con un 37,7 %, seguido por la falta de crecimiento profesional con un 30,2 %, el 19 % lo ocupa un bajo salario y el 13,1 % es por excesiva carga laboral.

TABLA 31 Terminación de relación laboral

Finalización de relación laboral	Frecuencia	Porcentaje (%)
Bajo salario	71	19,0
Falta de crecimiento profesional	113	30,2
Excesiva carga laboral	49	13,1
Condiciones laborales no adecuadas	141	37,7
Total	374	100,0

Fuente: Elaboración propia

Relación que indica que la principal razón para finalizar su relación laboral, en general, es por CONDICIONES LABORALES NO ADECUADAS. Solo el grupo de 27 años o menos considero como segunda opción, FALTA DE CRECIMIENTO PROFESIONAL.

TABLA 32 TABLA de contingencia Edad (agrupado) * Finalización de relación laboral

Finalización de relación laboral		Unidades	Bajo salario	Falta de crecimiento profesional	Excesiva carga laboral	Condiciones laborales no adecuadas
Edad (agrupado)	<= 27	Recuento	6	22	11	23
		Porcentaje %	9,7%	35,5%	17,7%	37,1%
	28 - 31	Recuento	36	55	30	64
		Porcentaje %	19,5%	29,7%	16,2%	34,6%
	32+	Recuento	29	36	8	54
		Porcentaje %	22,8%	28,3%	6,3%	42,5%
Total		Recuento	71	113	49	141
		Porcentaje %	19,0%	30,2%	13,1%	37,7%

Fuente: Elaboración propia

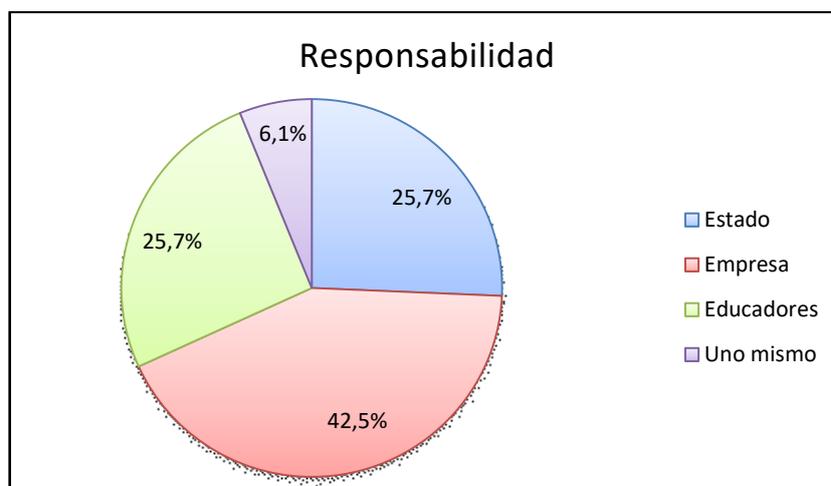
Con la prueba chi-cuadrado, se verifica que existe una relación significativa entre los grupos de edad y la razón para finaliza la relación laboral con una organización, dado que el nivel de significación es $0,048 < 0,05$.

TABLA 33 Pruebas de Chi-cuadrado

Finalización de relación laboral	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	12,709 ^a	6	,048
Razón de verosimilitudes	14,105	6	,028
N de casos válidos	374		

Fuente: Elaboración propia

En referencia a quienes tienen la mayor responsabilidad de preparar a los trabajadores hacia la nueva economía, se observa en la ILUSTRACIÓN 21 que los encuestados piensan que la mayor responsabilidad está a cargo de las organizaciones. Además, existe un empate entre quienes creen que la responsabilidad está a cargo del estado y educadores. Finalmente se identificó que algunos piensan que todo esta responsabilidad está a cargo de uno mismo.

ILUSTRACIÓN 21 Responsabilidad de preparación de trabajadores

Fuente: Elaboración propia

Como consecuencia de esta pregunta se observa en la TABLA 20, que el 42,5 % cree que las empresas tienen la responsabilidad de preparar a los trabajadores hacia la nueva economía, seguido con un empate de 25,7 % por los educadores y el estado, mientras el 6,1 % piensa que la preparación debe ser responsabilidad propia.

TABLA 34 Responsabilidad de preparación de trabajadores

Responsabilidad	Frecuencia	Porcentaje (%)
Estado	96	25,7
Empresa	159	42,5
Educadores	96	25,7
Uno mismo	23	6,1
Total	374	100,0

Fuente: Elaboración propia

En el caso de opinión sobre a quién adjudicarían mayor responsabilidad en la preparación de trabajadores hacia la nueva economía, se aprecia una diferencia significativa entre los jóvenes según las edades (Chi-cuadrado = 13,65 y Sig. = 0,034).

TABLA 35 Pruebas de Chi-cuadrado

Responsabilidad	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	13,655^a	6	,034
Razón de verosimilitudes	13,166	6	,040
N de casos válidos	374		

Fuente: Elaboración propia

Lectura que se reafirma en la TABLA 36, en la cual se lee que del total de los más jóvenes (entre 25 años y 27 años), se manifiesta en favor de los EDUCADORES con el 40,3%, en tanto el resto, 42,2 % y 44,9 %, respectivamente, se inclinan por la EMPRESA en la tarea de preparar al talento para la nueva economía.

TABLA 36 TABLA de contingencia Edad (agrupado) * Responsabilidad

Responsabilidad		Unidades	Estado	Empresas	Educadores	Uno mismo
Edad (agrupado)	<= 27	Recuento	10	24	25	3
		Porcentaje %	16,1%	38,7%	40,3%	4,8%
	28 - 31	Recuento	53	78	46	8
		Porcentaje %	28,6%	42,2%	24,9%	4,3%
	32+	Recuento	33	57	25	12
		Porcentaje %	26,0%	44,9%	19,7%	9,4%
Total		Recuento	96	159	96	23
		Porcentaje %	25,7%	42,5%	25,7%	6,1%

Fuente: Elaboración propia

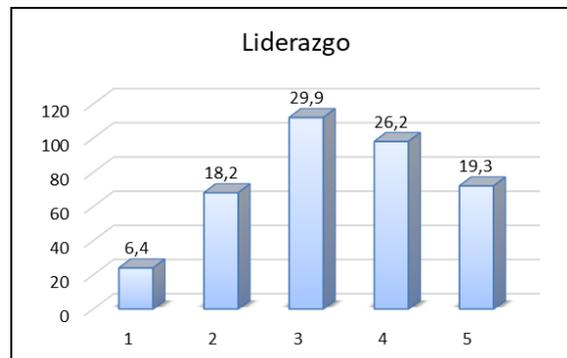
Se realizó la siguiente pregunta de tipo Likert ¿Cómo califica los siguientes factores en su trabajo actual?, considerando como factores de interés: Liderazgo, Innovación, Movilidad, Fortalezas, Debilidades, Comunicación, Trabajo en equipo, Aprendizaje, Valores, Salario; en la que se detalla una escala de calificación de 1 a 5, siendo el 1 la expresión de muy en desacuerdo y el 5 la de muy acuerdo. A continuación, se muestra cada factor y se realiza un compilado de los resultados.

A continuación, se detalla el análisis para cada factor antes mencionado con el fin de visualizar la puntuación de los encuestados.

Liderazgo

El 19,3 % se encuentra muy de acuerdo con el liderazgo, el 26,2 % se encuentra de acuerdo, el 29,9 % no se encuentra en acuerdo ni en desacuerdo, el 18,2 % se encuentra en desacuerdo y finalmente el 6,4 % se encuentra muy en desacuerdo con el liderazgo en su trabajo.

ILUSTRACIÓN 22 Liderazgo

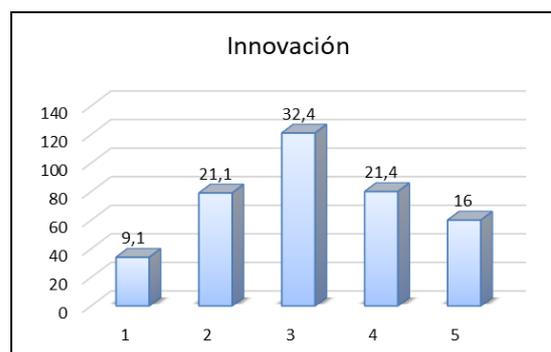


Fuente: Elaboración propia

Innovación

El 16 % se encuentra muy de acuerdo con la innovación, el 21,4 % se encuentra de acuerdo, el 32,4 % no se encuentra en acuerdo ni en desacuerdo, el 21,1 % se encuentra en desacuerdo y finalmente el 9,1 % se encuentra muy en desacuerdo con la innovación en su trabajo.

ILUSTRACIÓN 23 Innovación

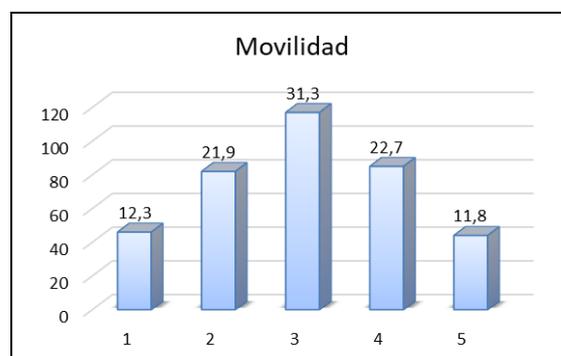


Fuente: Elaboración propia

Movilidad

El 11,8 % se encuentra muy de acuerdo con la movilidad o rotación laboral dentro de su trabajo, el 22,7 % se encuentra de acuerdo, el 31,3 % no se encuentra en acuerdo ni en desacuerdo, el 21,9 % se encuentra en desacuerdo y finalmente el 12,3 % se encuentra muy en desacuerdo con la rotación laboral en su trabajo.

ILUSTRACIÓN 24 Movilidad

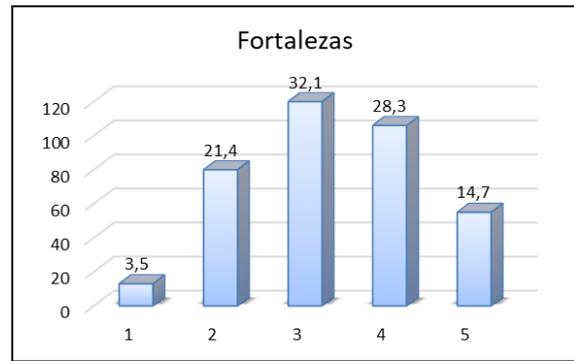


Fuente: Elaboración propia

Fortalezas

El 14,7 % se encuentra muy de acuerdo con las fortalezas, el 28,3 % se encuentra de acuerdo, el 32,1 % no se encuentra en acuerdo ni en desacuerdo, el 21,4 % se encuentra en desacuerdo y finalmente el 3,5 % se encuentra muy en desacuerdo con las fortalezas en su trabajo.

ILUSTRACIÓN 25 Fortalezas

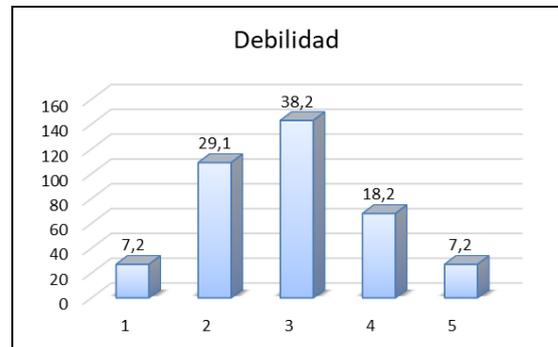


Fuente: Elaboración propia

Debilidades

El 7,2 % se encuentra muy de acuerdo con las debilidades que identifica en su trabajo, el 18,2 % se encuentra de acuerdo, el 38,2 % no se encuentra en acuerdo ni en desacuerdo, el 29,1 % se encuentra en desacuerdo y finalmente el 7,2 % se encuentra muy en desacuerdo con las debilidades en su trabajo.

ILUSTRACIÓN 26 Debilidades

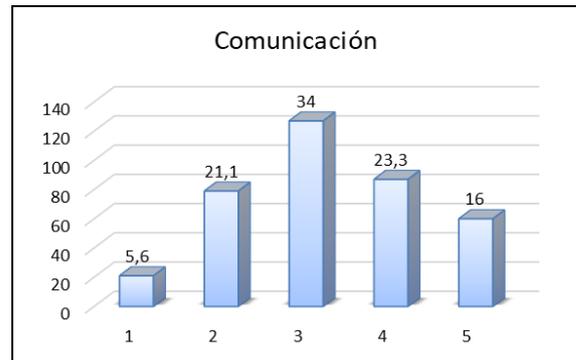


Fuente: Elaboración propia

Comunicación

El 16 % se encuentra muy de acuerdo con la comunicación que existe en su trabajo, el 23,3 % se encuentra de acuerdo, el 34% no se encuentra en acuerdo ni en desacuerdo, el 21,1 % se encuentra en desacuerdo y finalmente el 5,6 % se encuentra muy en desacuerdo con la comunicación en su trabajo.

ILUSTRACIÓN 27 Comunicación

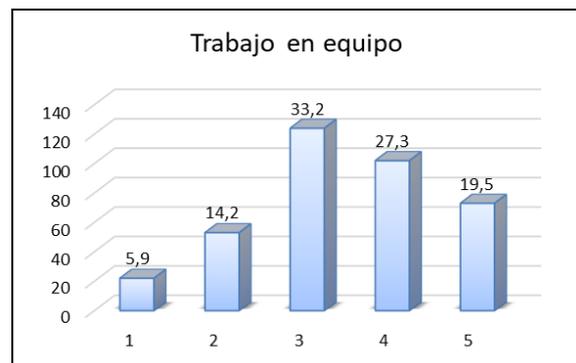


Fuente: Elaboración propia

Trabajo en equipo

El 19,5 % se encuentra muy de acuerdo con el trabajo en equipo, el 27,3 % se encuentra de acuerdo, el 33,2 % no se encuentra en acuerdo ni en desacuerdo, el 14,2 % se encuentra en desacuerdo y finalmente el 5,9 % se encuentra muy en desacuerdo el trabajo en equipo.

ILUSTRACIÓN 28 Trabajo en equipo

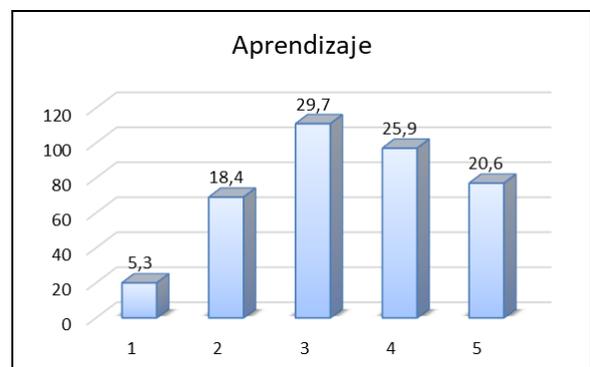


Fuente: Elaboración propia

Aprendizaje

El 20,6 % se encuentra muy de acuerdo con el aprendizaje que han ganado en su trabajo, el 25,9 % se encuentra de acuerdo, el 29,7 % no se encuentra en acuerdo ni en desacuerdo, el 18,4 % se encuentra en desacuerdo y finalmente el 5,3 % se encuentra muy en desacuerdo con el aprendizaje ganado.

ILUSTRACIÓN 29 Aprendizaje

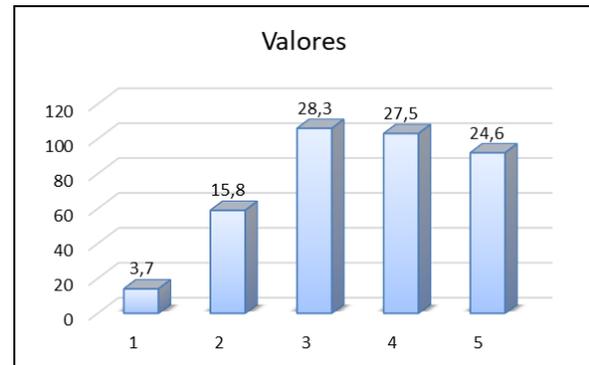


Fuente: Elaboración propia

Valores

El 24,6 % se encuentra muy de acuerdo con los valores en su trabajo, el 27,5 % se encuentra de acuerdo, el 28,3 % no se encuentra en acuerdo ni en desacuerdo, el 15,8 % se encuentra en desacuerdo y finalmente el 3,7 % se encuentra muy en desacuerdo con los valores en su trabajo.

ILUSTRACIÓN 30 Valores

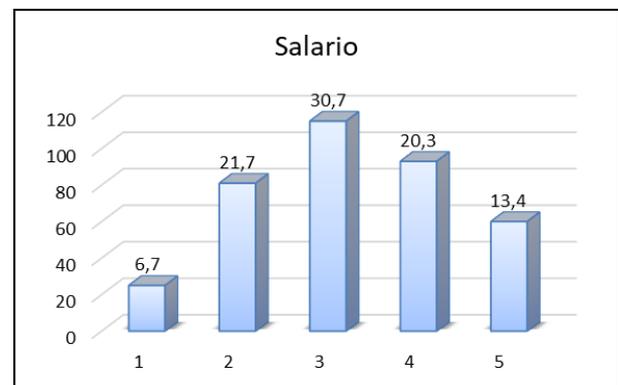


Fuente: Elaboración propia

Salario

El 13,4 % se encuentra muy de acuerdo con el salario en su trabajo, el 20,3 % se encuentra de acuerdo, el 30,7 % no se encuentra en acuerdo ni en desacuerdo, el 21,7 % se encuentra en desacuerdo y finalmente el 6,7 % se encuentra muy en desacuerdo con el salario en su actual trabajo.

ILUSTRACIÓN 31 Salario



Fuente: Elaboración propia

En la TABLA 37, se observa un resumen de la puntuación obtenida de los factores antes mencionados y se reveló que los valores es el factor mejor puntuado, seguido por el trabajo en equipo, aprendizaje y liderazgo, aunque se manejan promedios muy similares y variabilidad muy parecida.

Según estos indicadores descriptivos, ubican a todas las organizaciones en un puntaje medio, mediano y moda de 3 puntos. En consecuencia, se podría considerar un puntaje medio, lo cual llevaría a concluir que en general no hay un interés máximo por estos factores de motivación de acuerdo a la percepción de los encuestados.

TABLA 37 Estadísticos

Estadísticos	Liderazgo	Innovación	Movilidad	Fortalezas	Debilidad
N	374	374	374	374	374
Media	3,34	3,14	3	3,29	2,89
Desv. típ.	1,167	1,189	1,189	1,068	1,021
Suma	1248	1175	1121	1232	1081
Estadísticos	Comunicación	Trabajo en equipo	Aprendizaje	Valores	Salario
N	374	374	374	374	374
Media	3,23	3,4	3,38	3,53	3,22
Desv. típ.	1,123	1,127	1,158	1,133	1,153
Suma	1208	1273	1264	1322	1204

Fuente: Elaboración propia

Una vez realizada la lectura individual de cada uno de los factores, se intentó analizar la relación entre los mismos, mediante una matriz de correlaciones, TABLA 38, en la cual se puede leer que el Liderazgo y la Innovación son los dos factores más fuertemente relacionados en el trabajo actual, van de la mano. También se destaca que quienes privilegian la Innovación también destacan la Comunicación (Corr= 76,9%) y del mismo modo quienes ponderan la Comunicación también privilegian las Fortalezas.

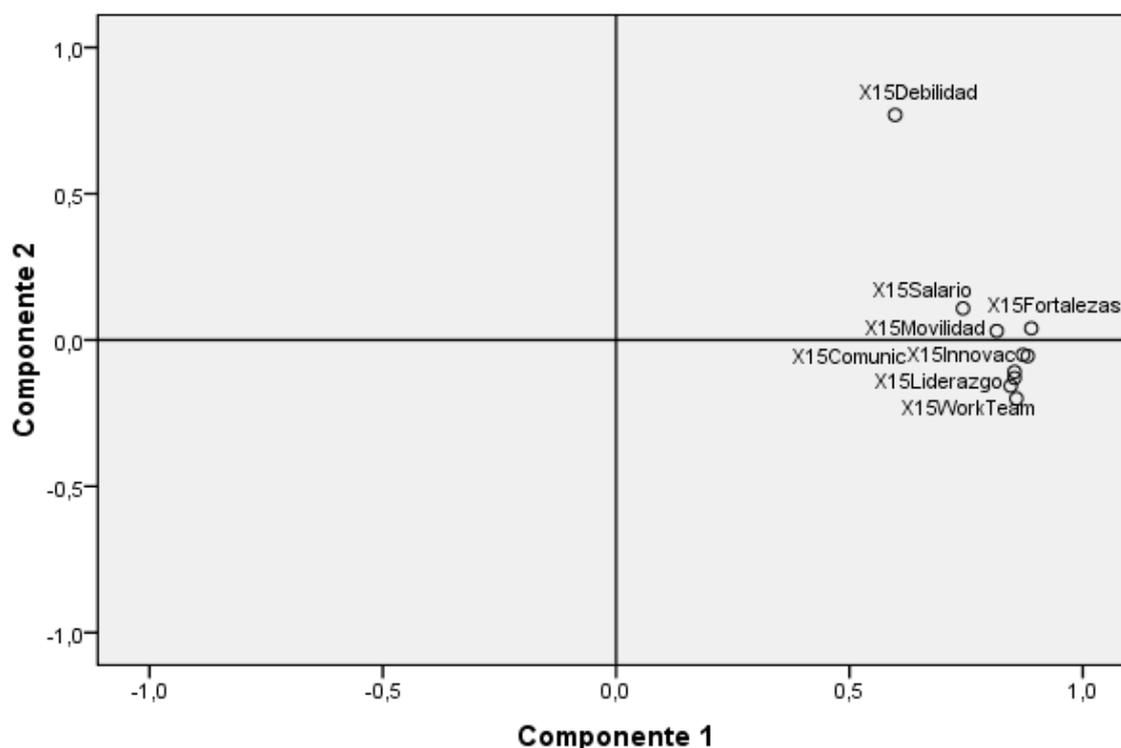
Tabla 38 Matriz de correlaciones de los factores

Correlación	Liderazgo	Innovación	Movilidad	Fortalezas	Debilidades	Comunicación	Work Team	Aprendizaje	Valores	Salario
Liderazgo	1,000									
Innovación	,777	1,000								
Movilidad	,662	,689	1,000							
Fortalezas	,716	,767	,731	1,000						
Debilidades	,432	,486	,457	,514	1,000					
Comunicación	,735	,769	,657	,750	,495	1,000				
WorkTeam	,700	,657	,639	,691	,423	,746	1,000			
Aprendizaje	,707	,744	,638	,711	,412	,751	,720	1,000		
Valores	,679	,690	,636	,731	,459	,712	,748	,760	1,000	
Salario	,573	,554	,595	,683	,424	,601	,594	,560	0,575	1,000

Fuente: Elaboración propia

En tanto que la Debilidad esta débilmente relacionada con el resto de los factores, relaciones que pueden visualizarse en la ilustración 32 del gráfico de componentes.

ILUSTRACIÓN 32 Gráfico de componentes



Fuente: Elaboración propia

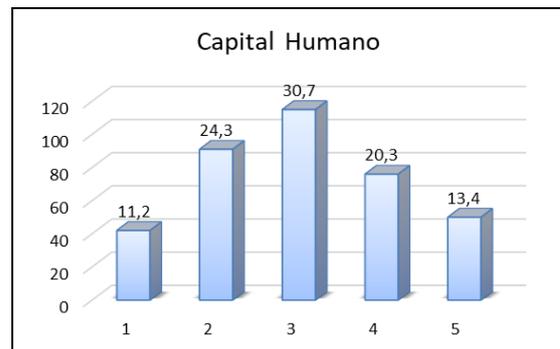
El gráfico precedente, representa a la matriz de correlaciones, pone de manifiesto la relación entre los factores, como puede observarse los 9 factores agrupados conjuntamente y el factor Debilidad muy alejado del resto.

Si se realiza un análisis semejante para la pregunta ¿Qué interés demuestra su empresa por el capital humano?, para los siguientes factores: Se preocupa por retener el capital humano, Considera que la empresa lo trata de manera justa, Reconocen los méritos y logros de los empleados, Considera que la empresa aprovecha al máximo sus capacidades, Atienden los problemas de sus empleados; en la que se detalla una escala de calificación de 1 a 5, siendo el 1 la expresión de muy en desacuerdo y el 5 la de muy acuerdo. A continuación, se muestra cada factor y se realiza un compilado de los resultados.

Retención del capital humano

El 13,4 % se encuentra muy de acuerdo con la preocupación de la empresa para retener el capital humano, el 20,3 % se encuentra de acuerdo, el 30,7 % no se encuentra en acuerdo ni en desacuerdo, el 24,3 % se encuentra en desacuerdo y finalmente el 11,2 % se encuentra muy en desacuerdo con el interés que muestra la empresa al retener el capital humano.

ILUSTRACIÓN 33 Retención del capital humano

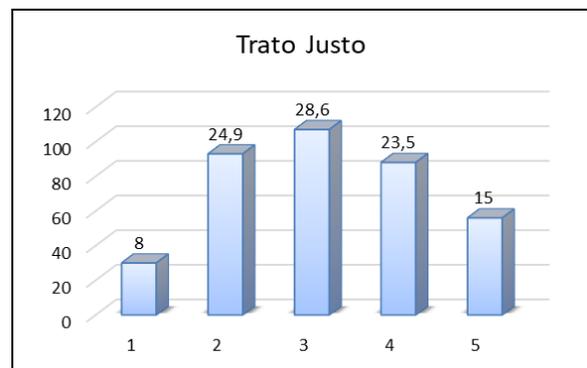


Fuente: Elaboración propia

Trato justo

El 15 % se encuentra muy de acuerdo con el trato que reciben en su trabajo, el 23,5% se encuentra de acuerdo, el 28,6 % no se encuentra en acuerdo ni en desacuerdo, el 24,9 % se encuentra en desacuerdo y finalmente el 8 % se encuentra muy en desacuerdo con el trato que recibe en su actual trabajo.

ILUSTRACIÓN 34 Trato justo

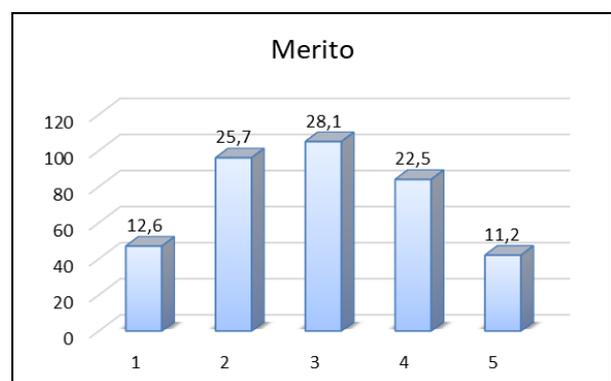


Fuente: Elaboración propia

Méritos y logros

El 11,2 % se encuentra muy de acuerdo con el reconocimiento de méritos y logros alcanzados en el trabajo, el 22,5 % se encuentra de acuerdo, el 28,1 % no se encuentra en acuerdo ni en desacuerdo, el 25,7 % se encuentra en desacuerdo y finalmente el 12,6 % se encuentra muy en por la falta de reconocimiento en su trabajo.

ILUSTRACIÓN 35 Méritos y logros

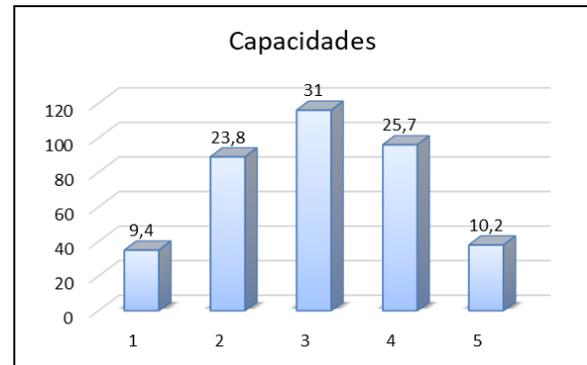


Fuente: Elaboración propia

Aprovechamiento de capacidades

El 10,2 % se encuentra muy de acuerdo en cómo la empresa aprovecha sus capacidades el 25,7 % se encuentra de acuerdo, el 31 % no se encuentra en acuerdo ni en desacuerdo, el 23,8 % se encuentra en desacuerdo y finalmente el 6,7 % se encuentra muy en desacuerdo en cómo la empresa desaprovecha sus capacidades.

ILUSTRACIÓN 36 Aprovechamiento de capacidades

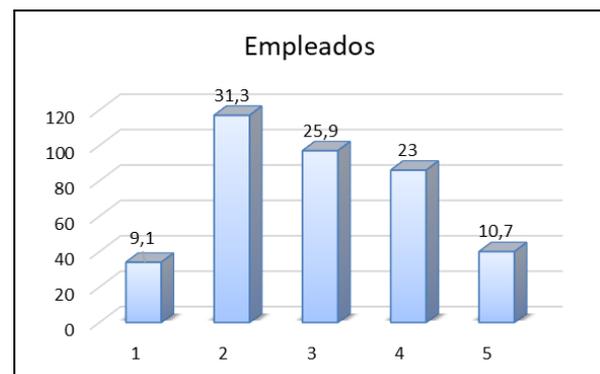


Fuente: Elaboración propia

Solución de problemas

El 10,7 % se encuentra muy de acuerdo con la atención que brinda la empresa a sus empleados para resolver problemas, el 23 % se encuentra de acuerdo, el 25,9% no se encuentra en acuerdo ni en desacuerdo, el 31,3 % se encuentra en desacuerdo y finalmente el 9,1 % se encuentra muy en desacuerdo con la atención que brinda la empresa.

ILUSTRACIÓN 37 Solución de problemas



Fuente: Elaboración propia

En la TABLA 39, se observa un resumen de la puntuación obtenida de los factores antes mencionados y se reveló que el capital humano es el factor mejor puntuado, si bien la diferencia con el resto de opciones no es muy significativa en 374 opiniones. Es importante mencionar que el factor de la atención que brinda la empresa a sus empleados para resolver problemas, difiere del resto en cuanto a su puntaje más frecuente es 2, lo cual indica un grado menor de satisfacción en comparación con el resto de opciones. Según estos indicadores descriptivos, ubican a todas las organizaciones en un puntaje medio, mediano y moda de 3 puntos. En consecuencia, se podría considerar un puntaje medio, lo cual llevaría a concluir que en general no hay un interés máximo por el capital humano de acuerdo a la percepción de los encuestados.

TABLA 39 Estadísticos

Estadísticos	Capital Humano	Trato Justo	Merito	Aprovechamiento Capacidades	Atención Empleados
Válidos	374	374	374	374	374
Media	3,00	3,13	2,94	3,03	2,95
Mediana	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
Moda	3	3	3	3	2
Desv. típ.	1,198	1,180	1,197	1,130	1,156
Suma	1123	1169	1100	1135	1103

Fuente: Elaboración propia

Si bien se observa una correlación moderada en general, en la TABLA 40 se pone de manifiesto la descripción anterior, en la que se destaca que el reconocimiento de Méritos y Logros, el Trato Justo, como también la retención del Capital Humano los hace percibir que la empresa se encuentra interesada por cumplir sus expectativas y sobre todo que la empresa muestra interés por el talento que existe en su organización. Sin embargo, el aprovechamiento de capacidades es un factor considerado como poco explotado de acuerdo a la percepción de los encuestados.

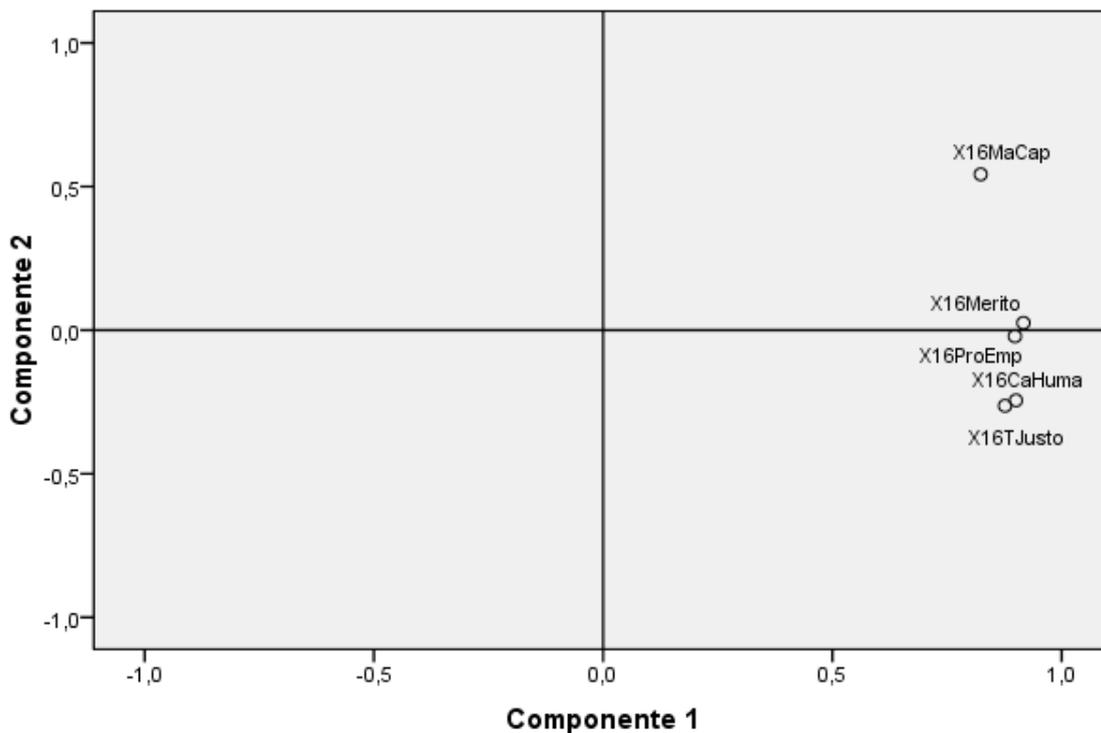
Tabla 40 Matriz de correlación

Correlación	Capital Humano	Trato Justo	Merito	Capacidades	Solución de problemas
Capital Humano	1,000	,768	,739	,620	,742
Trato Justo	,768	1,000	,810	,624	,764
Merito	,739	,810	1,000	,727	,765
Capacidades	,620	,624	,727	1,000	,691
Solución de problemas	,742	,764	,765	,691	1,000

Fuente: Elaboración propia

La ilustración 38 representa a la Matriz de correlaciones, pone de manifiesto la relación entre los factores, como puede observarse los 4 factores agrupados conjuntamente y el factor Aprovechamiento de Capacidades muy alejado del resto.

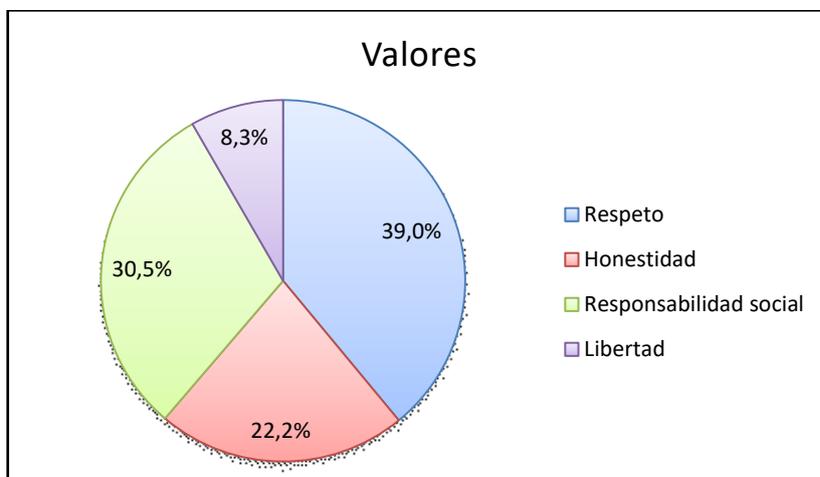
ILUSTRACIÓN 38 Gráfico de componentes



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los valores que influyen de manera positiva para la retención del capital humano dentro de las organizaciones, se observa en la ILUSTRACIÓN 39 que el respeto, responsabilidad social y honestidad tendrían un alto impacto para retener el capital humano, mientras que el sentido de libertad no genera mucha importancia.

ILUSTRACIÓN 39 Valores



Fuente: Elaboración propia

Como resultado de la pregunta se observa en la TABLA 41, que los valores que más influyen de manera positiva para la retención del capital humano es el respeto con un 39 %, el 30,5% corresponde a responsabilidad social, el 22,2% a la honestidad y finalmente el 8,3 % corresponden al valor de libertad.

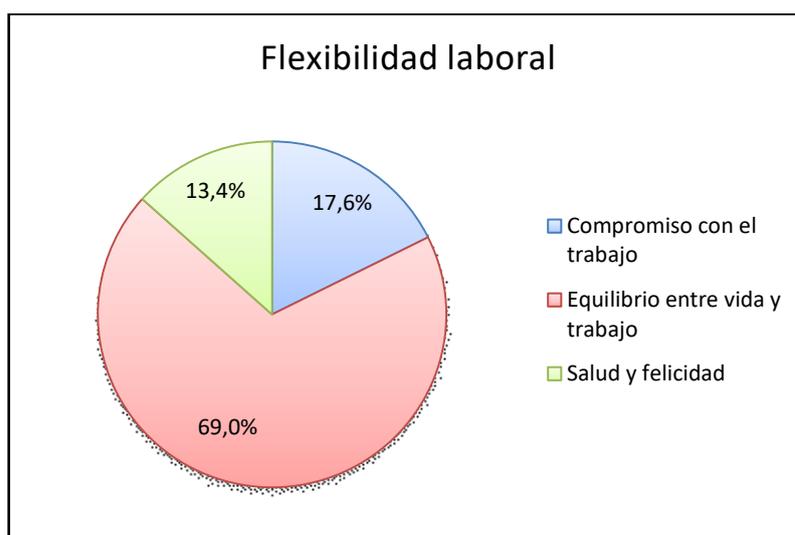
TABLA 41 Valores

Valores	Frecuencia	Porcentaje (%)
Respeto	146	39,0
Honestidad	83	22,2
Responsabilidad social	114	30,5
Libertad	31	8,3
Total	374	100,0

Fuente: Elaboración propia

Con respecto a cómo ayudaría a la flexibilidad laboral dentro de la organización, se observa en la ILUSTRACIÓN 40 que la mayoría de encuestados optaron por la opción de equilibrio entre vida y trabajo, mientras los otros factores de compromiso con el trabajo y salud y felicidad no tienen mucha acogida.

ILUSTRACIÓN 40 Flexibilidad laboral



Fuente: Elaboración propia

Como consecuencia de esta pregunta se observa en la TABLA 42, que la flexibilidad laboral le ayudaría al 69 % de los encuestados a mantener un equilibrio entre la vida y el trabajo, el 17,6 % piensa que ayudaría a generar compromiso con el trabajo y el 13,4 % es para su salud y felicidad.

TABLA 42 Flexibilidad laboral

Flexibilidad laboral	Frecuencia	Porcentaje (%)
Compromiso con el trabajo	66	17,6
Equilibrio entre vida y trabajo	258	69,0
Salud y felicidad	50	13,4
Total	374	100,0

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se detalla un cuadro resumen con los resultados encontrados por variable

TABLA 43 Resumen de los resultados por variable

No .	Variable	Nombre de la variable	Opción 1	Opción 2	Opción 3	Opción 4
1	X1	Sexo	Masculino	Femenino	-	-
			50,50%	49,50%	-	-
2	X2	Estado civil	Casado	Soltero	Divorciado	-
			31,30%	63,30%	5,60%	-
3	X3	Edad	<= 27	28 - 31	32+	-
			16,60%	49,50%	34%	-
4	X4	Nivel Académico	Posgrado	Pregrado	Secundaria	-
			32,10%	62,30%	5,60%	-
5	X5	Búsqueda ofertas laborales	Bolsa de empleo	Redes sociales	Periódico	Contactos
			43,60%	27%	2,7	26,70%
6	X6	Prestación de servicios	Dependiente	Independiente	Cowork	-
			36,90%	59,40%	3,70%	-
7	X7	Selección laboral	Flexibilidad laboral	Salario	Crecimiento profesional	Reconocimiento de logros
			7,50%	23,30%	63,60%	5,60%
8	X8	Permanencia laboral	1 año	3 años	5 años	Más de 5 años
			14,40%	21,70%	13,90%	50%
9	X9	Prioridad	Preparación académica	Viajar por el mundo	Construir una familia	Estabilidad económica

			23,50%	11,80%	8,80%	55,90%
10	X10	Placer laboral	Salario Justo	Capacitación constante	Reconocimiento logros	Cultura y clima laboral
			31,60%	13,90%	16,80%	37,70%
11	X11	Implementación laboral	Home office	Trabajo por objetivos	Trabajo GIG (Pago por tarea)	Más días de vacaciones
			26,20%	48,70%	16,80%	8,30%
12	X12	Beneficio laboral	Transporte (recorrido)	Alimentación	Atención médica en el lugar de trabajo	Bonos económicos
			21,40%	15,20%	14,20%	49,20%
13	X13	Finalización laboral	Bajo salario	Falta de crecimiento profesional	Excesiva carga laboral	Condiciones laborales no adecuadas
			19%	30,20%	13,10%	37,70%
14	X14	Responsabilidad	Estado	Empresa	Educadores	Uno mismo
			25,70%	42,50%	25,70%	6,10%
15	X15	Factores	Liderazgo	Innovación	Movilidad	Fortalezas
			3 = 29,9%	3 = 32,4%	3 = 31,3%	3 = 32,1%
			Debilidades	Comunicación	Trabajo en equipo	Aprendizaje
			3 = 38,2%	3 = 34%	3 = 33,2%	3 = 29,7%
			Valores	Salario	-	-
3 = 28,3%	3 = 29,9%	-	-			
16	X16	Interés Capital Humano	Retención CH	Trato justo	Méritos y logros	Capacidades
			3 = 30,7%	3 = 28,6%	3 = 28,1%	3 = 31%
			Solución problemas	-	-	-
			2 = 31,3%	-	-	-
17	X17	Valores	Respeto	Honestidad	Responsabilidad social	Libertad
			39%	22,20%	30,50%	8,30%
18	X18	Flexibilidad laboral	Compromiso con el trabajo	Equilibrio entre vida y trabajo	Salud y felicidad	-
			17,60%	69%	13,40%	-

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se detalla un cuadro resumen con los resultados encontrados por variable con respecto a las edades agrupadas antes mencionadas en la TABLA 8. Es importante

mencionar que las preguntas de la 1 a la 4 son de categorización, por lo que no se las incluyen en la siguiente TABLA 44.

TABLA 44 Resumen de los resultados agrupado por edades

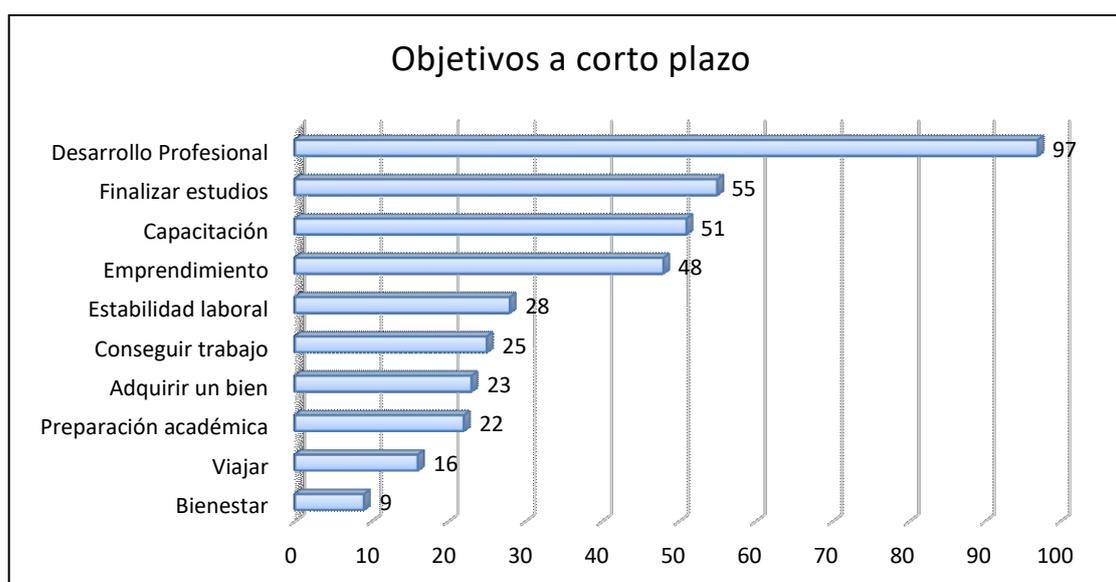
No.	Variable	Opción 1	Opción 2	Opción 3	Opción 4	
5	Búsqueda ofertas laborales	Bolsa de empleo	Redes sociales	Periódico	Contactos	
	Edad (agrupado)	<= 27	38,70%	33,90%	1,60%	25,80%
		28 - 31	49,70%	22,70%	2,70%	24,90%
		32+	37,00%	29,90%	3,10%	29,90%
7	Selección laboral	Flexibilidad laboral	Salario	Crecimiento profesional	Reconocimiento de logros	
	Edad (agrupado)	<= 27	14,30%	13,80%	17,60%	19,00%
		28 - 31	28,60%	48,30%	53,40%	38,10%
		32+	57,10%	37,90%	29,00%	42,90%
8	Permanencia laboral	1 año	3 años	5 años	Más de 5 años	
	Edad (agrupado)	<= 27	14,50%	24,20%	21,00%	40,30%
		28 - 31	16,20%	23,80%	13,50%	46,50%
		32+	11,80%	17,30%	11,00%	59,80%
9	Prioridad	Preparación académica	Viajar por el mundo	Construir una familia	Estabilidad económica	
	Edad (agrupado)	<= 27	33,90%	14,50%	6,50%	45,20%
		28 - 31	23,80%	13,00%	8,10%	55,10%
		32+	18,10%	8,70%	11,00%	62,20%
10	Placer laboral	Salario Justo	Capacitación constante	Reconocimiento logros	Cultura y clima laboral	
	Edad (agrupado)	<= 27	22,60%	14,50%	21,00%	41,90%
		28 - 31	35,70%	12,40%	14,10%	37,80%
		32+	29,90%	15,70%	18,90%	35,40%
11	Implementación laboral	Home office	Trabajo por objetivos	Trabajo GIG (Pago por tarea)	Más días de vacaciones	
	Edad (agrupado)	<= 27	25,80%	51,60%	17,70%	4,80%
		28 - 31	25,90%	48,60%	16,20%	9,20%
		32+	26,80%	47,20%	17,30%	8,70%
12	Beneficio laboral	Transporte (recorrido)	Alimentación	Atención médica en el lugar de trabajo	Bonos económicos	
	Edad (agrupado)	<= 27	29,00%	16,10%	12,90%	41,90%
		28 - 31	15,70%	17,30%	14,60%	52,40%
		32+	26,00%	11,80%	14,20%	48,00%
13	Finalización laboral	Bajo salario	Falta de crecimiento profesional	Excesiva carga laboral	Condiciones laborales no adecuadas	
	Edad (agrupado)	<= 27	9,70%	35,50%	17,70%	37,10%
		28 - 31	19,50%	29,70%	16,20%	34,60%

		32+	22,80%	28,30%	6,30%	42,50%
14	Responsabilidad		Estado	Empresa	Educadores	Uno mismo
	Edad (agrupado)	<= 27	16,10%	38,70%	40,30%	4,80%
		28 - 31	28,60%	42,20%	24,90%	4,30%
		32+	26,00%	44,90%	19,70%	9,40%

Fuente: Elaboración propia

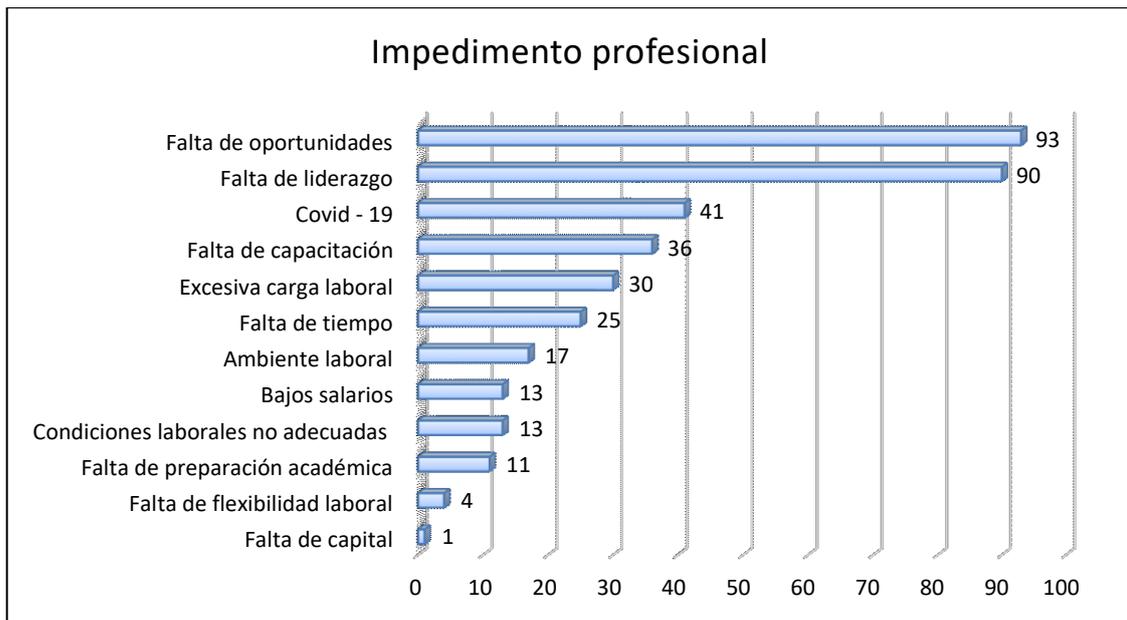
En referencia a los objetivos a corto plazo que tienen los encuestados, se observa en la ILUSTRACIÓN 41 que los primeros tres factores son el desarrollo profesional, finalizar estudios y capacitación, con lo cual se podría concluir que existe un gran interés en el desarrollarlo personal como laboral. Adicional, se identifica el factor de emprendimiento que muestra un puntaje significativo en la muestra, con lo que se podría decir que existe una tendencia hacia emprender en su propio negocio.

ILUSTRACIÓN 41 Objetivo a corto plazo



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a factores que impidan su desarrollo profesional, se observa en la ILUSTRACIÓN 42 que la falta de oportunidades y la falta de liderazgo son las opciones que más destacan en la muestra. Al ser un estudio en el cual la pandemia por el COVID 19 estuvo presente, se revela un factor que genera ruido dentro del resultado.

ILUSTRACIÓN 42 Factores que impiden el desarrollo profesional

Fuente: Elaboración propia

7 Conclusiones

En consecuencia, sobre la primera de las preguntas, referida a cuáles son los factores que motivan al segmento millennials para postularse a una vacante laboral en el sector público gubernamental de la ciudad de Quito, Ecuador, identificamos que factores como el crecimiento profesional, estabilidad económica, trabajos por objetivos y bonos económicos son los aspectos que permitirán atraer y fidelizar la demanda laboral del talento millennials dentro del sector gubernamental. De esta forma, se dio cumplimiento al primero de los objetivos específicos.

Respecto a la segunda de las preguntas, sobre cuáles son los factores que inciden en el segmento millennials para retener y fidelizar su talento en el sector público gubernamental de la ciudad de Quito, Ecuador, se manifiesta que factores como la estabilidad laboral, capacitación constante y el equilibrio entre su vida personal y el trabajo, ayudarán a desarrollar estrategias dentro del área de recursos humanos para retener al talento millennials dentro de las organizaciones. En cuanto a factores que ayuden a fidelizar se ponen en consideración un salario justo, la cultura y clima laboral y finalmente bonos económicos factores que destacan dentro del estudio realizado y que ayudaría a una empresa a fidelizar el capital humano. De esta manera, se dio cumplimiento al segundo de los objetivos específicos.

Por último, en respuesta a la tercera de las preguntas de investigación, referida a qué relación se podría encontrar entre las variables de atracción y retención, afirmamos que factores como el liderazgo, innovación, movilidad, fortalezas, debilidades, comunicación, trabajo en equipo, aprendizaje, valores y salario mantuvieron una puntuación media, es decir que no están de acuerdo ni en desacuerdo con lo que sucede en su trabajo actual, lo cual llevaría a concluir que en general no existe un gran interés por estos factores de motivación dentro de sus trabajos actuales. Por otro lado, en esta investigación se identificó que el interés que muestran las empresas gubernamentales en factores como la retención del capital humano, trato justo, méritos y logros, aprovechamiento de capacidades y solución de problemas no tienen un alto impacto de acuerdo a la percepción de los encuestados.

Para el segmento en análisis, se identificó que el 62,3% tiene una preparación académica superior, característica que destaca en esta generación y que al momento de optar por una vacancia laboral, sus expectativas se enfocan en el desarrollo profesional y salarial con el 63,6 % y 23,3 % respectivamente, factores que podrían ser considerados como captadores o atractivos del talento millennials dentro del sector administrativo gubernamental de la ciudad de Quito. Por otro lado, el factor que más destaco en este estudio como influenciante para terminar su relación laboral fue las condiciones laborales no adecuadas, característica que podría ser considerada como permisible a perder el talento millennials.

A fin de mejorar las practicas que se realizan en el aérea de recursos humanos en el sector administrativo gubernamental de la ciudad de Quito, es importante fomentar dentro sus estrategias de retención del capital humano valores como el respeto, responsabilidad social y honestidad, mismos que son percibidos por los encuestados de alto impacto positivo dentro de sus preferencias y expectativas.

Sobre las preguntas abiertas que se realizó en este análisis, se logró identificar que dentro de sus objetivos a corto plazo aparece un factor que es el emprendimiento, mismo que va tomando mayor relevancia dentro de esta generación. Y en cuanto a factores que ellos visualizan como posibles impedimentos para lograr su desarrollo profesional son: la falta de oportunidades y falta de liderazgo en sus organizaciones, y por motivos de pandemia a nivel global surge el factor COVID – 19 como uno de sus impedimentos al momento de realizar la encuesta.

En lo que respecta a sus prioridades, expectativas y necesidades de este segmento de millennials, se concluye que debido a la propagación mundial del virus Covid -19, se modificaron las concepciones de sus motivaciones, proyectos de vida y desarrollo profesional con respecto a las premisas iniciales que dieron lugar a este trabajo de investigación.

El análisis se realizó en el periodo de la pandemia del COVID-19, por lo que las tendencias se vieron condicionadas bajo esta situación global, por lo cual se sugiere realizar un análisis

post pandemia de tal forma que se pueda detectar nuevos posibles factores de atracción y de retención del capital humano.

Con el propósito de detectar las necesidades y expectativas de los millennials en el campo laboral privado, se recomienda realizar un análisis que contemple los factores más importantes encontrados en este análisis y a su vez adecuarlos con la “nueva normalidad” a la cual nos adaptaremos después de la pandemia del COVID-19.

8 Bibliografía

- The Adecco Group. (2020). *The global talent competitiveness Index*. Obtenido de <https://gtcistudy.com/wp-content/uploads/2020/01/GTCI-2020-Report.pdf>
- Ames, G. R. (2017). *Factores de atracción y retención del talento humano y su relación con el compromiso organizacional, en una Empresa del Sector Minero, Arequipa 2015*. Arequipa. Obtenido de <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/5378>
- Castillo, R. D. (2012). *Desarrollo del Capital Humano en las Organizaciones*. México: Red Tercer Milenio S.C.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: McGrawHillEducation.
- Davenport, T. O. (2000). *Capital Humano: Creando Ventajas Competitivas a Traves De Las Personas*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- De la Garza, M., Guzmán, E., & López, J. (2019). *Expectativas de los millennials en el contexto laboral*. México. Obtenido de <http://editorial.upgto.edu.mx/index.php/umr/article/view/132>
- Deloitte Insights. (2019). *Tendencias Globales de Capital Humano 2019*. Deloitte.
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano* (Vol. Quinta edición). México: PEARSON EDUCACIÓN. Obtenido de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/0ee49930c54202fa9d631ebce4af2438.pdf>
- Díaz, C., López, M., & Roncallo, L. (2017). *Entendiendo las generaciones: una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los baby boomers, X y millennials*. Clío América. Obtenido de <https://doi.org/10.21676/23897848.2440>
- Dychtwald, K., Erickson, T., & Morison, R. (2014). *Retención del talento*. Madrid: LID Editorial.
- Fassio, A., Pascual, L., & Suárez, F. (2002). *Introducción a la Metodología de la Investigación aplicada al Saber Administrativo*. Buenos Aires: Ediciones Cooperativas.
- INEC, E. I. (2017). *Hablando de Millennials*. Quito.
- Jericó, P. (2006). *No miedo: En la empresa y en la vida*. Alienta Editorial.
- Karsh, B., & Templin, C. (2013). *MANAGER 3.0 a Millennial's Guide ti Rewriting the Rules of Management*. New York: American Management Association.
- Karsten, J. S. (2012). *Como gestionar a los nativos digitales*. Capital Humano.

-
- Madero Gómez, S. (2019). *Modelo de retención laboral de Millennials, desde la perspectiva Mexicana*. México. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456059299001>
 - Madero, S. (2019). Modelo de Retención Laboral de Millennials, desde la perspectiva Mexicana. 19.
 - Maslow, A. (1991). *Motivación y Personalidad*. Madrid: Díaz de Santos, S.A.
 - Miranda, D. (2016). *Motivación del talento humano: La clave del éxito de una empresa*. Obtenido de http://www.scielo.org.bo/pdf/riyn/v9n13/v9n13_a05.pdf
 - Mitta, D. E., & Dávila, C. L. (2016). *Retención del talento humano : políticas y prácticas aplicadas sobre jóvenes "Millennials" en un grupo de organizaciones*. Perú. Obtenido de <http://hdl.handle.net/20.500.12404/6948>
 - Peña, R. H., & Villón, P. S. (2017). Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional. *Revista Cientific*, 16. Obtenido de <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2018.3.7.9.177-192>
 - Saracho, J. M. (2011). *Talento Organizacional*. Chile: Ril Editores.
 - Schwab, K. (2016). *La cuarta revolución industrial*. Penguin Random House Grupo Editorial España.
 - Schwab, K. (2016). *La cuarta revolución industrial*. Penguin Random House Grupo Editorial España.
 - Strauss & Howe, W. N. (1991). *Generations: the history of America's future*. New York: William Morrow.
 - Zavala & Frías, G. P. (2018). Discurso millennials y desafíos en la gestión de recursos humanos en Chile. *Psicoperspectivas*, 12.

9 Anexos

Anexo A

Encuesta para el trabajo de tesis

La presente encuesta tiene como objetivo el identificar las prioridades, aspiraciones, necesidades y preocupaciones al momento de escoger un empleo. Adicional, identificar factores que ayuden a la retención del capital humano de una empresa.

La encuesta tendrá una duración máxima de 3 minutos.

Preguntas de la encuesta

1. ¿Cuál es su género? Elija una respuesta.

Masculino

Femenino

Otro

2. ¿Cuál es su estado civil? Elija una respuesta.

Casado/a

Soltero/a

Viudo/a

Divorciado/a

Otro

3. ¿Cuántos años tiene?

4. ¿Cuál es su nivel académico? Elija una respuesta.

Posgrado

Posgrado incompleto

Pregrado

Pregrado incompleto

Otro

5. ¿Cuál es el principal medio mediante el cual busca ofertas laborales? Elija una respuesta.

Bolsa de empleo

Redes sociales

El periódico

Contactos

Otros

6. ¿Cómo prefiere prestar su servicio profesional a una empresa, compañía, etc.?

Elija una respuesta.

Relación de dependencia

Independiente

CoWork

Otro

7. ¿Qué es lo más importante para escoger una oferta laboral? Elija una respuesta.

Flexibilidad laboral

Salario

Oportunidad de crecimiento profesional

Reconocimiento de méritos y logros

Otro

8. ¿Cuánto tiempo espera permanecer en su actual trabajo? Elija una respuesta.

1 año

3 años

5 años

Mas de 5 años

Otro

9. ¿Cuál es su principal prioridad? Elija una respuesta.

Preparación académica

Viajar por el mundo

Construir una familia

Estabilidad económica

Otra

10. ¿Qué es lo que le hace sentir a gusto en su trabajo? Elija una respuesta.

Salario justo

Capacitación constante

Reconocimiento de logros

Cultura y clima laboral

Otro

11. ¿Cuál de estas opciones le gustaría que se implemente en su empresa? Elija una respuesta.

Home Office

Trabajo por objetivos

Trabajo GIG (Pago por tarea)

Más días de vacaciones

Otro

12. ¿Qué beneficio le gustaría que se implemente en su empresa? Elija una respuesta.

Transporte (recorrido)

Alimentación

Atención médica en el lugar de trabajo

Bonos económicos

Otro

13. ¿Cuál sería la principal razón para terminar su relación laboral en su actual empleo? Elija una respuesta.

Bajo salario

Falta de crecimiento profesional

Excesiva carga laboral

Condiciones laborales no adecuadas

Otro

14. ¿Quién cree usted que tiene mayor responsabilidad para preparar a los trabajadores hacia la nueva economía? Elija una respuesta.

Estado

Empresa

Educadores

Otros

15. En una escala de calificación de 1 a 5, siendo el 1 la expresión de la mínima satisfacción y el 5 la máxima satisfacción. ¿Cómo califica los siguientes factores en su trabajo actual?

1 2 3 4 5

Liderazgo

Innovación

Movilidad del talento humano

Fortalezas

Debilidades

Comunicación

Trabajo en equipo

Aprendizaje

Valores

Salario

16. En una escala de calificación de 1 a 5, siendo el 1 la expresión de la mínima satisfacción y el 5 la máxima satisfacción. ¿Qué interés demuestra su empresa por el capital humano?

1 2 3 4 5

Se preocupa por retener el capital humano

Considera que la empresa lo trata de manera justa

Reconocen los méritos y logros de los empleados

Considera que la empresa aprovecha al máximo sus capacidades

Atienden los problemas de sus empleados

17. ¿Cuál de estos valores considera que influye positivamente para la retención del capital humano en su empresa? Elija una respuesta.

Respeto

Honestidad

Responsabilidad social

Libertad

Otra

18. La flexibilidad laboral le ayudaría a usted a mejorar en su:

Compromiso con el trabajo

Equilibrio entre vida y trabajo

Salud y felicidad

Otro

19. ¿Enumere un objetivo a corto plazo?

20. ¿Enumere un factor que impide su desarrollo profesional en su trabajo?

Anexo B

X1 SE XO	X2 EC ivil	X3 Ed ad	X4 NA cad	X5 Of erta	X6 Ser Pro	X7E sco Lab	X8P erm Lab	X9P riori dad	X10 Pla cer	X11 Opc ion	X12B enefi cio	X13 FinL ab	X14 Res pEco	X15L idera zgo	X15I nno vac	X15 Movi lidad	X15F ortal ezas	X15 Debil idad	X15 Com unic	X15 Work Team	X15A pren diza	X15 Val ores	X15 Sala rio	X16 CaH uma	X16 TJu sto	X16 Me rito	X16 Ma Cap	X16 Pro Emp	X17 Ret CH	X18 Flex Lab	X19 Cort Pla	X20 ImP ro
2	2	25	2	1	1	3	1	2	4	2	4	4	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	1	1
2	1	25	2	2	2	3	3	4	3	2	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
2	2	25	2	1	1	3	2	1	2	2	2	2	1	3	2	2	2	3	3	3	3	4	3	2	2	2	3	2	2	2	3	1
2	2	25	2	2	3	3	1	2	4	2	2	3	2	4	4	4	4	4	4	5	5	2	4	3	4	4	4	2	3	3	3	
2	2	25	2	4	1	3	3	2	2	2	4	2	1	2	2	1	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	4	4
1	2	25	2	4	1	3	1	1	2	2	1	2	2	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	3	1	5	1	
2	2	25	2	1	2	2	3	4	1	3	4	4	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	1	2	6	1
2	2	25	2	4	2	1	1	1	1	3	1	4	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1
1	2	25	2	1	1	2	3	4	1	2	2	4	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	6	1	
1	2	25	1	2	1	4	4	1	3	2	4	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	1	1	1	5	Falt a de c	
2	2	25	2	4	2	4	4	1	3	2	1	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	2	3	2	7	5	
1	2	25	3	2	1	4	4	4	4	2	4	3	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	3	1	Falt a de c	
2	2	25	2	4	3	1	3	2	1	4	4	4	1	5	4	5	4	3	4	5	5	5	4	5	5	5	3	5	3	2	4	6
2	2	25	2	1	1	3	3	4	4	2	4	2	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	2	4	Exc siv a c	
1	1	25	1	2	2	2	4	4	3	1	1	4	1	4	4	4	3	3	5	4	4	4	3	3	3	4	4	2	1	5	Exc siv a c	
1	1	26	2	2	1	3	1	1	1	1	4	4	1	4	2	1	2	3	3	4	3	3	3	3	3	1	3	3	2	1	Exc siv a c	
2	2	26	2	1	2	3	2	1	1	2	4	2	2	4	5	3	3	3	5	5	3	5	5	3	5	5	2	2	3	2	3	1
2	2	26	1	1	2	1	2	4	4	1	4	2	2	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	8

1	1	26	1	4	1	3	4	1	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	1	3	1		
2	2	26	2	2	2	3	4	2	4	1	2	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	3	3	2	3	4	
2	2	26	2	2	1	3	4	1	2	3	4	1	3	5	4	3	4	3	5	5	5	4	3	5	5	5	4	5	2	3	5	8
2	2	26	2	1	2	3	2	4	1	2	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	2	2	7	1	
1	2	26	2	2	2	3	1	1	2	2	4	2	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	3	5	3	2	1	8	
1	2	26	1	1	2	2	2	4	1	1	4	2	2	2	3	3	4	2	3	4	2	4	5	5	5	4	2	1	4	3	5	1
2	1	26	1	1	2	3	2	4	4	1	4	2	3	4	3	1	4	4	3	3	3	3	5	2	3	3	3	2	2	2	2	1
2	1	26	1	1	2	3	2	4	4	1	4	2	3	4	3	1	4	4	3	3	3	3	5	2	3	3	3	2	2	2	2	1
2	2	27	2	1	2	3	4	1	4	1	4	2	4	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	2	7	4	
2	2	27	2	4	1	3	2	1	3	2	2	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	2	2	7	1
1	2	27	2	2	1	3	4	4	3	2	3	4	1	3	3	3	3	2	3	4	2	4	3	2	3	3	3	2	2	2	5	Falt a de f
2	2	27	2	2	1	3	2	1	3	2	3	2	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	2	6	8
2	2	27	1	1	2	3	3	1	1	1	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	2	1	3	5	1
1	2	27	2	4	2	3	4	4	4	2	4	4	2	1	2	1	2	2	2	3	2	2	4	1	1	2	1	1	1	2	Adq uirir u	Falt a de c
1	2	27	3	1	2	3	3	4	4	2	4	4	3	4	5	4	4	2	4	5	5	4	4	3	5	5	5	5	1	1	3	6
2	2	27	1	4	2	3	4	2	4	1	3	4	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	4	3	4	7
1	2	27	2	2	1	2	4	1	4	2	1	4	3	5	5	3	4	4	5	5	5	5	4	3	4	4	4	4	2	3	6	7
2	2	27	2	4	1	3	1	1	1	1	4	3	3	4	3	3	2	3	2	3	2	2	3	2	3	2	2	2	3	1	4	8
2	2	27	2	1	2	2	2	4	4	2	1	4	3	3	2	2	2	1	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	1	2	3	1
2	1	27	2	2	1	1	4	1	1	2	1	3	2	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	1	2	7	4
2	1	27	2	1	2	3	4	1	4	1	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	1	2	7	Falt a de f
1	2	27	2	2	2	3	1	2	4	3	1	3	1	5	5	5	4	4	5	4	5	5	3	5	4	5	5	4	3	3	4	8
1	2	27	2	1	2	3	4	2	4	3	2	4	2	2	2	4	3	3	3	3	3	3	4	2	5	4	3	2	1	1	3	8
2	1	27	2	2	2	3	4	4	4	4	1	4	2	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	2	5	1
2	2	27	2	4	1	3	2	4	4	1	4	1	3	3	3	3	3	2	2	3	3	4	2	3	3	4	2	2	1	2	4	Falt a

2	2	28	1	4	1	2	1	4	2	3	4	1	3	3	3	1	2	2	3	3	3	3	1	1	1	1	3	2	1	2	5	Falt a de f	
2	2	28	2	1	2	3	2	4	1	1	1	1	2	3	5	4	5	3	4	5	5	4	3	3	5	3	4	5	1	2	5	8	
1	2	28	1	4	1	2	2	1	1	3	3	3	1	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	4	4	
2	2	28	2	4	1	3	2	1	4	2	2	3	1	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	1	2	5	Exc siv a c	
1	2	28	2	1	1	3	2	4	1	2	3	3	1	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	2	Adq uirir u	4	
2	2	28	1	1	2	2	4	4	1	3	2	1	2	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	5	3	4	4	4	2	1	2	5	6
1	1	28	1	1	2	3	2	4	4	2	3	4	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	5	8	
2	2	28	2	4	2	3	4	2	2	1	1	2	2	4	5	4	5	3	4	4	4	4	4	2	5	4	5	4	3	2	4	1	
2	2	28	2	2	2	3	4	4	4	2	4	2	1	3	2	5	4	4	2	4	4	4	3	3	3	3	2	2	1	2	5	8	
2	1	28	2	1	2	3	1	1	4	2	1	4	1	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	1	2	2	1	
2	2	28	2	2	2	3	2	4	4	1	4	4	2	2	2	1	3	2	1	1	3	3	2	2	2	2	2	2	3	1	2	8	
2	2	28	1	1	1	2	1	3	1	2	2	2	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	2	1	1	
1	2	28	2	4	1	3	2	1	3	1	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	1	1	
2	2	28	1	1	1	2	1	3	1	2	2	2	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	2	1	1	
1	2	28	2	3	1	3	4	1	3	2	4	3	3	5	3	1	3	3	4	4	5	5	3	3	3	3	5	4	1	2	5	1	
2	2	28	2	1	2	3	2	4	4	3	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	1	
1	2	28	2	1	2	3	3	1	1	1	4	1	1	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	2	2	5	2	
1	2	28	1	1	2	3	1	4	3	1	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	1	3	2	2	8	
2	2	28	2	2	1	2	4	1	1	2	4	4	1	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	1	3	3	8	
2	2	28	2	1	1	3	1	2	3	3	4	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	4	2	1	Falt a de c	
2	2	28	2	1	1	3	4	4	4	3	3	1	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	5	3	3	3	3	4	3	3	Falt a de c	
2	2	28	1	4	1	3	3	4	1	2	4	4	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	5	8	
1	2	28	2	2	2	3	2	2	4	1	4	2	3	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	1	2	5	1	

2	2	28	1	2	2	2	4	1	1	1	4	3	1	5	5	3	5	2	4	3	5	5	5	3	2	3	4	2	3	2	3	Exc esiv a c	
2	1	28	2	1	2	3	4	3	4	1	4	2	3	3	2	2	2	1	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	1	1	4	Falt a de c
1	2	28	2	4	1	3	4	3	4	1	4	3	2	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	1	Adq uirir u	8	
1	2	28	2	2	1	3	4	4	1	2	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	1	6	1
2	3	28	2	2	1	3	4	4	1	3	4	1	2	5	3	3	4	3	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	3	1	5	8	
2	2	28	2	2	3	3	3	4	4	3	4	2	3	3	2	2	2	1	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	1	2	1	3	
2	2	28	2	1	1	3	3	4	3	2	2	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	5	4	
2	1	29	2	2	2	3	2	4	4	2	1	4	3	4	4	3	4	3	4	5	5	3	5	3	4	3	3	4	3	2	5	6	
1	2	29	2	1	2	2	4	4	1	1	4	2	3	4	5	3	4	3	4	3	3	5	4	5	5	3	3	4	4	2	4	8	
1	1	29	2	1	1	3	4	3	4	2	4	2	3	1	1	2	2	4	1	1	2	5	1	1	3	1	1	3	2	3	Bie nest ar	1	
1	1	29	2	1	2	3	4	4	1	2	4	3	2	5	3	4	3	4	4	4	4	5	5	3	4	4	4	4	1	1	5	Falt a de c	
1	2	29	2	2	2	3	1	4	4	1	4	2	1	4	4	4	4	3	5	5	5	5	2	5	3	3	3	4	4	2	2	1	
1	1	29	1	1	1	2	2	4	4	2	4	1	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	2	1	8	
2	2	29	2	2	1	3	1	2	4	1	2	1	1	4	4	5	5	4	5	5	5	5	2	3	4	5	5	5	4	2	Viaj ar	Falt a de c	
1	3	29	2	4	1	3	4	4	1	2	3	2	3	3	1	1	2	4	3	4	3	3	4	1	1	2	4	3	1	2	3	Exc esiv a c	
2	2	29	2	2	2	3	2	1	1	4	4	3	3	1	2	1	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	1	8	
1	2	29	1	4	2	3	4	3	3	3	4	4	3	2	1	2	2	5	3	3	3	5	5	3	3	1	2	2	1	1	7	1	
1	2	29	1	4	1	2	1	1	1	1	4	3	3	2	2	1	3	2	3	2	3	3	3	1	2	1	3	1	4	2	5	1	
1	2	29	2	1	2	3	4	3	4	4	4	4	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	3	Exc esiv a c

1	2	29	2	1	2	1	2	4	4	1	2	4	3	1	3	2	2	3	2	3	4	2	2	2	3	4	3	2	4	2	1	1	
1	1	29	1	1	2	3	4	3	3	2	4	4	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	5	8
1	2	29	2	4	2	2	3	4	4	2	4	2	1	3	2	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	2	1	1	7	2		
1	3	29	1	1	2	2	2	4	4	4	1	1	1	5	4	4	4	4	4	5	5	5	3	4	3	3	4	4	1	2	5	4	
1	1	29	2	4	2	3	1	2	1	2	2	3	1	3	3	2	3	3	4	1	4	2	1	3	1	2	2	2	2	2	2	Adquirir u	2
2	1	29	1	4	1	3	3	4	4	2	1	2	2	2	1	2	1	2	1	2	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	2	Adquirir u	8
2	2	29	1	1	1	1	2	2	4	1	4	2	3	5	4	4	4	4	3	4	5	5	5	5	5	4	4	4	1	2	3	6	
2	2	29	2	4	1	3	3	4	1	3	4	2	2	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	5	4	4	1	3	5	3	
1	2	29	2	2	1	2	1	4	2	1	4	3	2	4	4	3	4	2	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	2	4	4	
1	2	29	2	4	2	3	4	4	3	1	1	2	2	4	5	5	5	4	4	3	4	5	4	5	5	4	3	4	3	2	4	1	
2	1	29	2	4	2	2	4	4	2	1	2	2	1	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	3	4	5	1	2	4	4	
1	2	29	2	2	1	2	4	1	1	4	2	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	3	1	3	2	2	5	1	
2	2	29	1	1	2	3	1	2	2	3	1	4	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	3	2	1	8	
2	1	29	2	1	2	3	1	1	1	3	4	2	1	4	4	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	4	3	2	1	5	8	
1	2	29	2	1	1	2	4	4	4	2	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	5	7	
1	3	29	3	2	1	3	4	4	1	2	4	2	1	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	6	Exc esiv a c
1	1	29	3	2	1	3	4	4	4	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	1	5	4
2	2	29	1	4	2	3	4	4	1	2	2	4	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	2	6	8	
1	2	29	2	2	2	3	2	1	2	1	1	1	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	2	3	1	
2	2	29	2	1	2	3	1	2	4	3	1	4	1	3	2	1	1	3	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	2	8	
2	1	29	2	1	2	3	3	4	1	4	2	4	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	2	2	3	8	
2	1	29	2	2	2	3	4	1	1	2	4	2	2	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	3	3	3	2	2	2	1	
2	1	29	2	1	2	2	4	4	3	1	4	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	1	2	1	3	1	3	2	4	8	
2	2	29	2	1	2	3	1	4	3	4	4	2	1	4	5	2	4	4	5	5	5	5	2	1	4	2	4	4	3	2	6	8	
1	2	29	2	4	2	2	1	4	1	2	4	4	1	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	1	6	7	
1	2	29	2	4	1	3	2	1	4	3	3	3	2	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	2	2	2	3	4	2	2	1		

1	2	29	2	1	1	1	4	4	4	4	3	4	2	5	5	5	5	1	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	4	8	
1	1	30	1	1	2	2	2	2	4	4	2	2	1	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	Viajar	1	
2	1	30	1	1	2	2	4	4	4	3	1	4	1	3	2	3	3	3	2	3	2	3	2	2	2	3	2	1	3	2	Viajar	8
2	2	30	2	1	1	1	4	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	5	2	3	3	3	3	3	1	3	3	Exc esiv a c	
1	2	30	2	4	1	3	1	1	4	2	1	4	3	5	3	1	3	3	4	4	4	4	3	2	3	3	3	3	2	7	8	
1	1	30	1	1	2	3	2	2	4	2	4	4	1	2	2	3	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	Falt a de c
2	2	30	2	1	1	3	3	1	2	3	4	3	2	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	7	8
1	1	30	2	1	2	3	4	4	2	2	4	4	2	3	3	3	4	3	4	4	4	5	5	3	4	4	3	3	1	2	5	3
1	1	30	1	1	3	3	4	4	2	3	4	3	3	2	2	3	4	3	3	5	4	5	3	2	2	2	2	2	1	2	6	Exc esiv a c
1	1	30	2	4	1	3	3	1	4	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	3	2	6	Exc esiv a c
1	2	30	1	4	2	3	2	4	2	2	4	3	1	2	1	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	1	3	3	2	4	7
2	2	30	1	3	1	3	1	1	1	2	1	2	2	3	2	4	4	3	2	3	1	3	4	3	4	3	3	3	3	2	7	Falt a de c
2	2	30	1	1	2	2	2	4	1	1	3	1	1	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	2	3	1
1	2	30	1	1	2	3	4	1	4	1	4	4	1	2	2	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	2	3	3	2	5	Falt a de c
1	2	30	2	1	2	2	2	1	2	3	4	1	4	3	4	3	3	2	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4
2	2	30	2	1	2	2	2	4	4	2	4	4	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	3	1	3	3	3	8	
1	2	30	1	2	1	3	4	1	4	2	3	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	3	1	8	
1	2	30	3	1	1	3	4	1	1	1	1	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	3	5	4
1	2	30	1	4	1	3	4	4	4	2	4	4	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	2	Adq uirir u	3

1	2	30	2	1	2	3	4	4	3	1	4	3	1	5	4	3	4	2	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	1	2	6	Exc esiv ac			
1	2	30	2	4	1	3	4	1	4	2	1	2	2	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	2	3	4	4	4	3	2	4	8			
2	1	30	2	1	2	1	3	1	1	4	1	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	1	2	5	1			
2	2	30	2	2	2	3	3	4	3	1	2	3	2	3	4	4	4	3	4	5	4	4	1	4	1	1	5	1	2	2	1	1			
1	2	30	1	4	1	3	4	4	4	2	4	4	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	2	Adq uirir u	3			
1	2	30	2	2	1	3	4	4	4	1	3	4	2	3	3	4	3	2	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	1	3	5	7			
2	1	30	2	1	2	1	4	4	1	1	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	3	4	1	2	6	1			
2	1	30	2	1	2	3	1	4	2	2	4	4	2	2	3	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	1	2	5	1			
1	1	30	3	3	1	3	4	4	2	2	4	4	2	4	5	2	3	2	3	4	4	3	4	4	4	4	4	2	1	2	5	1			
1	1	30	2	4	1	3	4	4	4	2	2	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	1	1	Adq uirir u	3			
2	1	30	1	4	2	3	1	4	1	1	2	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	1	5	1	
2	1	30	2	1	2	3	4	4	1	3	4	4	2	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	6	4			
2	3	30	1	2	2	3	4	4	2	2	4	4	1	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	1	2	3	4			
1	2	30	1	2	2	3	2	4	1	2	4	4	3	3	3	3	4	3	2	4	4	5	3	2	3	2	2	3	4	2	2	1			
2	2	30	2	1	1	3	1	4	1	3	1	4	1	4	3	3	3	3	3	4	4	4	2	3	3	3	2	2	1	2	4	1			
1	2	30	1	4	1	2	4	4	4	2	4	4	3	5	3	4	5	4	4	4	5	3	4	3	3	1	2	2	1	3	1	8			
2	2	30	1	2	2	2	4	2	1	2	4	2	3	5	4	3	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	3	1	3	5	1		
1	1	30	2	2	1	4	4	1	2	4	1	1	2	4	4	4	5	2	3	3	2	3	2	1	1	2	3	3	1	2	4	1			
2	1	30	1	1	2	3	3	4	3	3	3	3	2	2	4	3	3	2	1	2	4	3	3	2	3	1	2	1	2	2	5	1			
1	2	30	2	2	2	3	4	4	4	2	3	4	3	5	3	3	4	3	3	5	3	5	4	4	4	3	4	3	2	2	5	8			
2	3	30	1	4	2	2	3	4	1	3	4	2	1	3	3	4	3	3	4	4	3	4	5	3	4	4	4	4	1	2	5	8			
2	2	30	2	2	2	3	2	2	4	2	2	2	1	4	4	4	5	3	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	1	2	3	8		
1	2	30	1	2	2	3	2	4	2	2	4	4	3	5	5	4	5	3	3	4	3	5	4	4	4	3	3	4	1	1	5	Falt a de c			
2	1	30	1	2	2	2	2	4	1	4	4	1	1	4	4	3	4	2	4	4	4	4	2	3	3	2	2	4	3	3	3	1			

2	2	30	2	1	2	1	4	4	1	4	4	4	2	2	2	2	3	1	2	3	2	3	2	2	2	2	2	3	2	Viajar	4		
2	2	30	2	1	2	3	4	2	4	4	4	2	2	5	5	5	5	3	5	5	4	5	3	5	5	5	4	5	3	2	5	8	
2	2	30	2	1	2	3	4	1	4	4	2	4	2	2	3	2	4	3	2	2	3	4	3	3	3	2	2	2	2	3	3		
2	1	30	2	2	2	3	4	1	3	1	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	4	8		
1	2	30	2	1	2	3	3	3	3	2	4	4	3	5	4	4	4	2	3	5	5	5	2	5	5	3	4	5	1	2	3	4	
1	1	30	2	1	2	2	2	4	3	4	4	1	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	8	
1	3	30	2	1	1	3	4	4	3	2	4	4	2	3	2	3	3	1	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	2	Adquirir u	4	
2	1	30	2	4	2	4	3	3	4	3	4	1	3	3	2	2	2	4	2	2	2	3	1	1	2	2	5	2	3	3	2	1	
2	2	30	1	2	1	3	1	4	4	3	4	4	2	4	3	1	4	2	4	4	4	4	2	3	4	4	4	4	1	1	5	Falt a de c	
2	3	30	2	1	2	3	4	2	3	1	4	3	1	4	4	3	3	2	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	1	2	Viajar	Falt a de c	
1	2	30	1	1	2	2	1	4	1	3	4	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	6	8	
2	2	30	2	4	1	3	2	1	1	2	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	3	3	5	1	
2	1	30	2	1	2	3	4	4	3	1	4	4	1	5	5	5	5	3	3	3	5	5	5	3	5	5	3	2	4	2	Adquirir u	7	
2	2	30	2	1	2	2	2	1	4	1	2	2	2	4	3	4	4	3	3	4	5	4	4	3	3	4	4	4	3	2	4	4	
1	2	30	2	4	1	3	2	4	3	2	3	2	1	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	2	2	3	2	2	5	4	
2	2	30	1	2	2	2	2	4	1	3	1	4	2	4	3	4	3	4	3	4	5	5	4	4	4	3	4	4	4	1	2	Bie nest ar	8
1	2	30	1	1	2	4	3	4	4	1	2	4	2	5	3	4	4	2	3	4	5	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	Exc esiv a c	
2	1	30	2	1	1	3	2	2	3	2	1	3	2	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	2	4	8	
1	1	30	2	1	2	4	4	4	2	2	2	2	1	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	Falt a de c	
1	2	30	1	2	2	3	4	1	1	2	4	2	2	3	3	3	2	3	3	3	4	3	2	2	3	3	2	3	1	2	3	1	

1	2	30	1	4	2	2	4	3	3	4	4	3	3	4	3	1	1	1	3	3	1	2	1	3	2	2	3	2	3	3	3	6	
1	2	30	1	1	2	3	2	2	1	1	4	2	1	4	4	5	4	4	4	2	4	1	4	4	3	3	3	3	1	3	4	8	
1	2	30	1	1	2	3	1	1	4	2	4	4	4	1	1	1	2	1	2	1	1	2	2	1	1	1	1	3	2	4	8		
1	2	30	1	2	2	2	4	1	3	1	4	1	1	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	1	4	3	2	2	5	8	
2	2	30	2	4	1	3	1	2	1	1	3	1	1	2	3	2	3	2	1	5	3	4	1	1	2	2	2	2	3	2	1	Exc esiv a c	
1	2	30	2	4	1	3	2	4	1	3	1	1	4	3	3	5	3	4	3	5	5	5	1	1	1	1	1	2	2	1	1	Falt a de c	
1	2	30	2	2	2	3	3	4	2	2	3	1	2	5	2	3	3	2	2	3	4	4	3	3	3	3	3	2	3	2	4	1	
1	2	31	1	1	2	1	2	2	1	2	2	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	Viaj ar	1
1	1	31	2	1	1	2	4	4	1	1	2	1	2	4	3	3	3	2	2	4	4	3	4	3	2	3	4	3	2	2	5	1	
1	1	31	2	1	2	3	4	1	4	1	4	2	2	4	3	4	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	2	2	6	Falt a de c
2	3	31	2	1	2	2	3	4	4	2	2	4	2	5	4	3	3	3	3	5	5	4	3	3	4	4	4	3	2	1	4	4	
1	2	31	2	1	1	3	2	4	4	2	4	3	1	2	2	1	2	3	2	3	2	3	2	2	2	1	1	2	1	2	1	7	
2	2	31	2	1	2	3	3	1	4	2	1	4	1	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	4	3	3	4	2	1	2	5	6	
1	2	31	2	4	2	3	2	4	4	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	3	2	2	2	2	1	2	4	2	5	1	
2	3	31	2	4	2	3	3	4	4	1	4	2	2	3	3	3	2	2	3	5	5	5	3	4	3	3	4	2	3	2	5	1	
1	2	31	2	1	2	2	4	2	4	2	4	4	2	3	2	4	3	2	3	3	2	4	4	3	4	3	4	4	1	2	5	1	
2	2	31	2	4	2	3	2	3	1	2	4	4	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	2	2	3	8
2	2	31	2	1	1	3	4	4	2	1	4	1	4	5	5	4	4	3	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	3	1	4	3	
2	2	31	2	1	1	3	4	4	2	1	4	1	4	5	5	4	4	3	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	3	1	4	3	
1	2	31	1	1	3	4	2	4	1	2	2	2	2	2	1	1	3	5	2	2	2	3	3	2	3	1	1	2	3	2	5	8	
1	2	31	2	1	1	3	4	4	4	2	4	4	2	2	3	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	5	8	
1	2	31	2	2	2	3	4	1	1	2	4	4	1	4	3	5	3	4	3	4	3	5	4	3	3	3	3	3	1	1	5	7	
1	2	31	2	1	1	2	4	3	3	2	4	1	2	2	1	2	2	1	1	1	2	1	2	2	1	1	2	1	1	2	Viaj ar	2	
1	2	31	1	4	3	3	4	2	2	2	3	3	3	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	3	2	4	3	

2	2	31	1	1	1	3	1	4	4	2	3	3	2	2	3	1	2	5	3	3	4	3	4	2	3	4	4	1	3	2	1	Exc esiv a c	
1	1	31	2	1	1	3	4	2	1	2	3	2	3	4	3	4	4	2	3	3	4	5	5	5	3	3	3	3	1	2	Viaj ar	8	
1	2	31	2	4	1	3	1	1	1	2	4	2	1	4	3	4	4	2	4	5	3	5	3	4	4	3	3	4	4	2	3	6	
1	2	31	2	1	1	4	2	1	4	1	1	2	3	5	4	3	4	1	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	2	2	5	1	
2	1	31	2	1	2	3	4	4	1	3	4	4	3	4	5	4	5	4	5	4	3	5	4	4	5	4	3	3	1	2	3	Exc esiv a c	
2	1	31	2	3	2	3	4	4	1	1	1	4	3	1	4	1	4	4	3	2	3	5	4	4	4	4	4	2	2	2	7	3	
2	2	31	1	2	2	3	2	4	4	1	4	2	2	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	1	2	Viaj ar	4	
2	2	31	2	1	2	3	4	4	4	1	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	2	3	4	1	3	5	
1	2	31	1	1	1	2	4	1	1	1	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	1	1	1	1	1	5	Exc esiv a c	
2	2	31	2	1	1	3	4	4	2	3	4	2	1	3	3	3	3	2	2	1	3	3	3	2	3	2	2	2	3	2	1	8	
2	2	31	1	2	2	3	4	4	4	2	4	2	2	4	4	4	5	3	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	1	1	5	7	
2	1	31	2	1	2	3	4	1	2	2	2	4	3	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	6	5	
2	1	31	2	2	2	3	3	1	1	2	4	3	4	3	2	2	2	4	2	3	2	2	1	2	2	2	3	2	2	2	7	Falt a de c	
2	1	31	1	4	2	2	4	4	1	2	1	2	1	1	2	1	2	3	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	2	3	2	4	8
2	2	31	1	1	2	3	4	2	3	4	4	3	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	8	
1	2	31	2	4	1	3	3	4	1	2	1	3	2	4	4	4	3	4	3	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3	1	5	8	
1	1	31	2	1	2	3	3	1	1	2	2	1	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	3	4	1	1	3	1		
2	2	31	1	4	2	3	2	4	1	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	4	8	
1	1	31	2	1	2	3	3	1	1	2	2	1	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	3	4	1	1	3	1		
1	2	31	3	4	2	4	2	3	4	2	3	1	2	3	3	2	4	2	4	4	4	4	3	3	2	1	2	2	1	2	Adq uirir u	4	
1	2	31	1	3	2	3	4	4	1	2	3	2	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	2	Adq uirir u	7	

2	2	31	2	2	2	4	1	4	4	2	2	1	3	1	1	1	2	3	2	3	3	4	2	1	2	3	2	3	1	3	7	Falt a de l	
2	2	31	1	1	2	2	4	4	4	2	1	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	2	Adq uirir u	7
2	2	31	1	1	2	2	4	4	4	2	1	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	2	Adq uirir u	7
2	2	31	2	2	2	3	4	4	4	2	3	4	1	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	2	2	1	2	2	2	2	2	6	7
1	1	31	2	1	2	2	4	4	1	2	4	1	1	3	2	1	3	3	1	1	2	2	2	1	2	2	1	2	1	1	1	8	
1	2	31	2	4	2	3	1	2	4	2	4	2	2	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	1	3	2	1	1	1	3	7	8	
1	1	31	2	1	1	3	4	4	4	2	3	2	2	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	2	Adq uirir u	3
1	1	31	2	4	1	3	4	3	1	2	3	4	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	5	Exc siv a c
1	1	32	2	2	2	3	4	4	1	2	4	4	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	2	5	1
2	2	32	1	2	3	3	4	1	3	2	3	2	1	1	1	2	3	4	3	5	2	3	5	2	2	1	1	3	3	2	2	8	
2	2	32	1	2	3	3	4	1	3	2	3	2	1	1	1	2	3	4	3	5	2	3	5	2	2	1	1	3	2	2	2	8	
2	2	32	2	1	2	3	1	1	4	2	1	2	1	3	2	4	3	2	3	3	2	4	3	4	3	3	2	3	3	2	5	6	
1	2	32	2	2	2	3	3	4	4	2	4	1	2	4	4	5	4	3	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	2	2	1	Falt a de c	
2	1	32	2	1	1	3	4	4	4	3	1	4	3	3	5	3	4	3	5	4	5	3	3	3	2	3	4	2	3	1	5	8	
1	2	32	2	1	2	3	2	4	2	1	3	4	1	3	3	4	4	4	3	3	3	3	5	4	3	4	3	3	4	2	Bie nest ar	8	
2	2	32	2	2	1	2	4	4	2	3	4	4	4	2	2	2	2	1	1	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	1	8	
1	2	32	1	2	2	1	3	4	4	4	3	2	2	3	4	5	4	3	4	5	3	4	4	4	4	5	3	4	3	2	4	4	
1	1	32	2	4	1	2	2	4	4	2	4	4	3	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	1	2	6	4	
1	2	32	1	1	2	1	4	4	4	3	3	3	2	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	3	2	Adq uirir u	8	
1	2	32	1	4	2	4	3	4	1	3	1	4	2	3	1	1	1	1	2	3	2	3	3	1	2	1	3	2	1	2	1	8	

2	2	32	1	2	1	3	1	1	1	3	2	4	2	2	3	2	2	1	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	1	3	1	1	
1	1	32	2	2	2	3	2	1	2	2	1	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	3	4	4	
1	1	32	2	4	2	3	3	4	3	2	2	2	3	3	2	1	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	1	2	2	3	1	
1	2	32	1	4	1	1	1	2	1	1	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	1	2	4	
1	2	32	1	4	1	4	2	4	4	2	3	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	Viajar	1	
2	2	32	2	1	2	3	1	4	1	1	4	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	5	4	4	4	4	4	4	3	3	6	
2	1	32	2	4	1	3	4	4	1	1	3	1	2	4	4	4	4	3	3	4	4	4	2	4	3	3	3	3	3	2	3	1	
1	1	32	1	1	2	3	4	4	1	2	4	4	1	2	3	2	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2	1	1	2	2	Adquirir u	1	
2	3	32	2	1	1	3	4	4	1	2	1	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	1	1	5	8	
2	2	32	1	1	2	3	4	4	3	3	4	2	1	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	1	2	1	1	2	1	2	5	8	
1	1	32	3	2	2	2	4	4	4	2	2	4	1	3	2	2	2	5	4	4	3	4	2	1	1	2	2	1	2	2	5	3	
1	2	32	2	4	1	2	2	1	4	4	4	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	5	4	3	3	2	2	4	4	2	Adquirir u	3	
2	2	32	1	4	1	2	4	4	1	2	3	1	1	2	1	1	1	1	2	1	3	2	1	1	1	1	4	1	3	1	1	2	
2	1	32	3	2	2	3	4	4	2	2	2	3	1	2	1	3	3	1	2	3	3	3	3	3	2	1	2	2	2	3	5	7	
2	1	32	1	1	2	2	4	4	1	1	4	4	3	1	2	1	2	3	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	1	2	Viajar	8	
1	1	32	3	4	2	3	4	4	1	2	4	4	2	4	4	4	4	4	3	4	2	4	2	4	4	4	3	3	1	2	3	Falt a de c	
2	1	32	2	3	2	4	4	4	3	2	1	4	1	5	5	3	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	1	2	5	3	
1	2	32	1	2	2	2	2	3	2	3	1	4	4	4	3	4	4	4	4	3	5	5	3	5	4	3	3	4	3	2	1	4	
1	2	32	1	2	2	2	2	3	2	3	1	4	4	4	3	4	4	4	4	3	5	5	3	5	4	3	3	4	3	2	1	4	
2	1	32	2	1	2	3	2	4	4	4	2	1	1	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	1	2	4	3	
2	1	32	3	4	1	2	4	4	4	1	2	4	2	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	2	3	4	3	2	2	4	1	
2	3	32	3	4	2	3	4	4	1	4	2	4	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	2	3	2	1	4
1	3	32	2	4	1	2	4	4	1	1	4	4	1	5	5	1	5	3	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	2	1	4	

2	1	32	3	1	2	4	4	4	2	3	4	4	2	3	4	2	3	3	3	5	4	5	3	3	4	4	4	3	3	2	3	Exc esiv a c
1	2	32	2	4	1	4	1	3	4	3	4	4	2	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	8
2	2	32	2	4	2	1	4	3	2	2	1	2	2	1	2	3	5	2	5	5	4	4	5	5	1	5	5	5	2	2	Bie nest ar	3
2	1	32	1	2	1	3	1	4	4	3	1	3	1	4	3	2	4	3	4	5	5	4	4	3	3	4	5	4	3	2	3	3
2	3	32	1	1	2	3	4	4	2	2	1	1	4	3	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	2	1	1
2	1	32	1	1	2	3	2	4	4	3	2	2	4	3	1	2	3	2	2	3	3	3	3	3	1	3	5	3	2	2	1	1
1	2	32	2	2	2	3	4	4	1	2	2	4	2	3	3	3	3	1	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	1	1	5	4
1	2	33	1	2	2	2	4	2	3	1	4	2	2	2	1	1	3	3	3	3	1	2	3	1	3	1	1	1	3	2	Adq uirir u	1
1	2	33	1	1	2	3	1	2	4	1	4	1	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	2	1	4
1	2	33	2	2	2	2	1	4	4	3	4	4	1	5	3	2	3	3	5	4	5	5	2	4	3	3	3	2	1	3	5	Exc esiv a c
2	1	33	1	1	2	2	2	4	4	2	4	2	3	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	3	2	3	2	2	3	2	Viaj ar	Falt a de c
2	2	33	1	2	1	3	3	2	4	1	4	1	2	4	4	1	4	4	4	5	5	5	3	5	2	2	2	4	1	2	3	Falt a de c
1	2	33	2	1	2	1	2	4	4	2	1	1	3	3	3	3	3	2	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	2	3	4	Falt a de f
1	1	33	1	2	2	2	4	4	1	2	4	1	1	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	2	3	3	3	1	2	6	3
2	2	33	1	2	2	3	3	1	2	1	1	4	2	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	1	4
1	3	33	2	1	2	3	4	3	3	4	4	2	2	4	5	1	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	5	1	3	2	Adq uirir u	1
1	1	33	2	2	1	1	4	3	1	2	4	1	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	Falt a de c

2	1	33	2	1	2	2	4	4	1	1	1	4	3	2	2	3	3	2	2	1	4	2	4	2	2	2	3	3	1	1	Bienestar	3	
2	3	33	3	2	2	3	4	4	4	2	1	4	2	3	2	2	3	2	2	3	3	3	4	4	4	2	3	3	1	1	1	4	
2	1	33	1	4	2	3	2	4	1	1	4	2	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	3	4	3	3	3	2	2	2	1	
1	1	33	2	1	2	3	4	4	3	2	4	3	1	5	5	4	5	5	3	4	4	4	4	1	2	2	2	2	1	2	Bienestar	Exc	
1	2	33	2	2	1	1	4	4	1	1	4	3	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	1	1	6	Exc	
1	1	33	1	4	1	3	4	1	4	2	4	2	3	3	3	3	3	2	3	4	5	4	4	4	4	4	4	5	2	1	5	Exc	
1	1	33	1	4	1	4	4	1	4	2	4	4	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	1	
1	1	33	2	1	1	3	4	4	4	2	4	4	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	5	4	
1	2	33	1	4	1	2	4	3	1	4	4	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	1	Faltadec	
1	2	33	2	4	2	2	4	1	4	1	4	1	2	4	5	4	5	3	3	5	5	5	5	4	5	5	5	4	2	1	5	Exc	
1	1	33	2	2	2	2	4	4	3	1	2	2	2	1	2	2	1	3	2	2	3	2	1	1	2	2	1	2	3	2	5	1	
1	2	33	2	2	3	4	4	4	1	2	4	2	4	3	2	3	4	2	3	3	4	4	4	4	4	2	3	4	1	3	2	1	
1	2	33	2	4	2	1	4	4	1	2	3	2	2	2	2	3	2	2	1	3	2	3	3	2	3	2	3	2	1	2	5	5	
2	2	33	1	4	2	2	4	2	1	1	4	4	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	1	2	Viajar	Exc	
1	1	33	3	1	1	3	2	1	3	3	2	2	4	4	4	2	3	3	2	2	4	4	4	4	4	4	4	2	4	1	2	1	8
2	2	33	1	1	2	3	2	4	1	1	3	3	3	3	3	3	2	2	4	3	5	5	3	3	3	3	3	3	1	1	1	8	
2	1	33	2	1	2	2	4	1	4	3	1	1	3	4	2	1	2	2	2	3	2	4	1	3	2	1	2	2	3	2	1	2	
2	2	33	2	2	2	2	3	4	4	1	1	1	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	4	8	
2	2	33	2	4	2	4	4	4	3	4	1	4	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	3	1	2	1	2	1	1	3	3	1	
1	1	33	2	4	1	3	1	4	1	1	1	1	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	1	3	2	4	3	1	2	3	4
2	2	33	1	1	2	3	3	2	4	2	1	2	2	4	3	4	4	2	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	2	5	4
1	2	33	2	1	2	3	2	1	2	2	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	5	8
2	2	33	2	2	2	1	4	4	1	4	1	4	1	4	4	3	3	4	4	4	3	3	1	2	3	2	3	1	1	2	5	3	

1	3	34	2	3	1	3	4	2	4	2	4	2	1	4	3	4	5	3	4	4	4	4	4	3	4	2	4	4	2	2	5	1		
1	1	34	2	1	2	3	4	4	3	4	4	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	2	6	1	
2	2	34	1	1	3	3	4	1	4	1	1	4	1	3	5	2	4	2	5	2	5	5	3	2	3	3	2	2	1	2	2	2	Exc esiv a c	
1	3	34	1	1	1	3	3	3	3	2	4	2	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	3	3	3	2	2	3	1		
1	1	34	1	1	1	1	4	3	4	3	4	4	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	5	5	Falt a de c	
1	1	34	1	1	2	3	4	4	4	1	1	1	2	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	2	2	2	3	2	1	2	1	1	Exc esiv a c	
1	2	34	1	1	2	3	4	1	3	2	4	2	1	1	1	2	4	5	3	2	1	2	2	3	2	1	2	2	3	2	2	5		
1	3	34	1	1	1	1	4	2	2	2	2	1	2	5	4	4	4	4	4	3	4	4	3	5	4	4	4	4	4	2	1	4	5	
1	1	34	2	1	2	3	4	1	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	3	1	5	5	Falt a de c	
2	2	34	2	1	2	3	2	4	1	3	1	1	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	4	2	3	3	3	2	3	3	3	6	8	
1	1	34	2	1	2	3	3	1	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	7	8		
1	1	34	2	4	1	1	4	4	3	3	4	1	3	4	3	3	3	3	4	5	4	4	3	3	4	4	4	5	1	2	5	3		
2	2	34	2	2	2	3	4	4	2	2	4	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	8	
1	2	34	1	2	2	3	3	4	3	1	1	2	2	1	1	3	2	1	1	2	3	3	2	3	2	1	1	2	1	1	5	8		
2	2	34	2	3	1	2	1	4	4	2	4	2	2	3	3	3	2	2	3	4	3	4	2	3	3	2	2	2	1	2	3	5		
2	2	34	2	1	2	2	4	1	2	2	3	4	1	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	2	3	3	3	4	1	2	4	7		
2	2	34	2	1	2	2	4	1	1	4	4	1	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	1	1	2	3	1	3	2	2	Bie nest ar	Exc esiv a c	
1	1	34	2	2	2	3	2	4	1	2	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	2		
1	1	34	2	1	2	3	4	4	3	2	4	4	3	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	2	5	8	
1	1	34	2	2	2	1	2	4	4	2	1	2	2	3	1	2	2	1	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	1	2	7	5		
2	1	34	2	3	2	3	4	1	2	2	1	4	1	3	3	2	2	4	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	5	1		
1	1	34	2	4	3	3	2	2	4	1	4	4	2	5	5	4	3	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	2	2	Adq uirir u	1	

1	2	34	2	1	2	2	4	4	1	4	4	4	2	2	1	2	2	2	3	2	1	2	2	2	2	2	3	4	2	3	1	
2	2	34	1	4	1	4	1	1	4	2	3	4	1	3	3	1	2	1	3	3	3	2	2	2	2	3	2	1	3	7	4	
1	1	34	2	2	2	2	1	4	2	2	4	4	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	5	Falt a de c	
1	3	34	3	2	2	2	4	4	4	2	4	4	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	1	1	Bie nest ar	8
2	1	34	1	4	2	3	2	4	3	2	4	4	3	1	1	3	2	4	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	3	2	4	1
2	2	34	3	2	1	2	4	4	1	2	4	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	6	1	
2	1	34	2	4	2	3	4	3	1	1	4	4	2	1	1	1	1	3	1	1	2	1	1	1	1	1	1	3	2	2	1	
2	1	34	2	1	2	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	Viaj ar	5
2	2	35	1	4	2	3	1	2	3	1	1	1	2	1	1	1	1	4	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2
1	2	35	2	1	2	3	2	3	4	1	1	2	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	2	2	4	Falt a de c
1	2	35	2	1	2	3	3	3	2	3	4	4	1	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	2	3	2	3	1	7	Falt a de c
1	2	35	2	4	1	3	3	4	4	2	4	4	2	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	1	3	Falt a de c	
1	1	35	3	1	1	3	4	4	4	2	4	1	2	3	3	3	3	2	3	4	4	4	1	4	3	2	3	2	1	2	Viaj ar	1
1	2	35	1	1	2	3	4	4	3	2	4	1	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	2	2	2	1	3	6	8
2	2	35	2	4	1	2	4	4	2	2	1	2	1	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	4	2
1	2	35	1	4	1	1	4	1	1	2	1	2	2	4	1	1	3	1	1	4	1	1	4	4	4	4	4	4	2	1	Adq uirir u	4
2	2	35	2	4	1	2	1	4	1	1	4	1	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	1	2	6	2
1	1	35	2	1	3	3	4	3	4	1	2	2	4	1	2	1	3	5	1	1	2	4	2	1	3	3	3	3	1	3	4	6
1	1	35	3	2	2	3	4	4	4	2	3	4	2	4	4	4	5	3	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	1	2	Adq uirir u	Falt a

2	1	35	2	1	2	3	4	4	3	1	1	4	2	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	1	1	3	de c		
1	2	35	2	2	1	1	4	4	4	1	4	1	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	3	3	3	3	3	2	2	5	Falt a de c	
1	1	35	2	4	1	1	4	4	4	3	4	2	4	2	2	3	3	2	2	3	2	4	3	2	2	2	3	2	4	2	5	8	
1	3	35	2	1	1	3	4	4	4	2	4	4	2	2	1	2	2	2	2	3	1	3	2	2	2	1	1	2	1	1	5	3	
1	2	35	2	4	2	3	1	4	1	2	3	4	1	2	2	3	2	3	3	1	1	1	3	1	1	1	3	2	1	2	2	7	
2	1	35	2	4	1	3	4	4	3	1	4	4	4	5	5	5	4	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	1	2	1	5
1	1	35	1	4	2	2	4	1	1	3	4	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	2	4	4	4	4	4	3	2	Bie nest ar	Exc esiv a c	
2	1	35	2	4	1	2	4	4	2	1	3	1	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	1	1	3	8	
2	1	35	2	2	2	2	4	4	1	1	4	4	1	4	4	3	4	2	4	4	4	5	4	4	4	2	1	2	1	2	Viaj ar	2	
1	1	35	2	2	2	3	2	4	2	2	3	2	1	3	3	2	3	3	3	3	4	3	2	2	3	2	2	1	1	1	8		
2	1	35	1	2	1	3	4	3	4	3	4	4	2	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	2	4	8	

Fuente: Elaboración propia

