

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO
ESCUELA DE POSGRADO



**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN
CON MENCIÓN EN RECURSOS HUMANOS**

**“Retención del talento humano y el compromiso organizacional en
los colaboradores del Bazar Central del Ejército en Lima, 2020”**

Área de Investigación:

Relaciones humanas laborales

Autora:

Br. Reyna Ríos, Irma Paola

Jurado Evaluador:

Presidente : Dr. José Alfredo Castañeda Nassi
Secretaria : Dra. Margot Isabel Herbias Figueroa
Vocal : Dr. Jenry Alex Hidalgo Lama

Asesor:

Mtro. Cieza Mostacero, Segundo Edwin

Código Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-3520-4383>

TRUJILLO-PERÚ
2022

Fecha de sustentación: 2022/02/04

PRESENTACIÓN

Señores miembros del jurado:

De acuerdo con el cumplimiento de las disposiciones del reglamento de grados y títulos de la Universidad Privada Antenor Orrego, expongo a vuestra consideración el presente trabajo de investigación titulado Retención del talento humano y el compromiso organizacional en los colaboradores del Bazar Central del Ejército en Lima, 2020.

Fue desarrollado con el fin de obtener el grado de Maestra en Administración con mención en Recursos Humanos. El objetivo principal ha sido determinar la relación que existe entre dos variables como retención del talento humano y compromiso organizacional en una dependencia del Ejército peruano en el año 2020.

A ustedes miembros del jurado, les muestro mi especial y mayor reconocimiento por el dictamen que merezca y consideren para esta investigación.

Br. Irma Paola Reyna Ríos

DEDICATORIA

Mi tesis se la dedico en primer lugar a Dios por protegerme durante todo este camino y darme las fuerzas para superar obstáculos y dificultades que se me presentaron en el camino.

A mi esposo Carlos Huberto Arce Alza y a mis hijos Matías y Carlos Junior por todo su apoyo incondicional y por ser mi fuente de motivación e inspiración para superarme cada día.

A mis padres Ever e Irma porque siempre me han apoyado pese a las circunstancias siempre han estado ahí los quiero y me siento orgullosa de ser su hija.

Al Ejército Peruano por permitirme realizar mi tesis y darme todas las facilidades para poder cumplir con mis objetivos.

A mi asesor Mg. Edwin Cieza Mostacero por haberme guiado en este largo camino gracias por su dedicación y su paciencia y por todos sus consejos que me han permitido cumplir con mis objetivos.

A mis profesores, por su dedicación y por sus buenas enseñanzas, que me ha permitido desenvolverme en el ámbito profesional.

AGRADECIMIENTO

A la Escuela de Posgrado de la Universidad Privada Antenor Orrego, por la calidad de su formación profesional.

A todas las personas que me brindaron facilidades para que finalice exitosamente mi investigación.

Br. Reyna Ríos, Irma Paola

Resumen

La presente investigación titulada “*Retención del talento humano y compromiso organizacional en los colaboradores del Bazar Central del Ejército en el Pentagonito Lima, 2020*”, tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre retención del talento humano y compromiso organizacional. De este modo, se estableció el grado de asociación en base al método hipotético deductivo y la estadística descriptiva (tablas y frecuencias) e inferencial (contrastación de hipótesis), para las pruebas inferenciales se utilizó la rho de Spearman con un nivel de significancia de 0,000. Se trató de una investigación del tipo básica, de enfoque cuantitativo, diseño no experimental de corte transversal correlacional simple. Su muestra censal estuvo compuesta por 80 colaboradores. Para medir las variables se usó los cuestionarios de retención del talento humano elaborado por Musso y Salgado (2012) y compromiso organizacional de Allen y Meyer (1991), este último es considerado como un instrumento estandarizado. Se obtuvo como resultados: (i) los niveles de retención del talento humano y de compromiso organizacional tuvieron una valoración equivalente a medio o regular, 63,8% y 67,5%, respectivamente; (ii) existe una correlación positiva muy alta ($\rho = 0,990$) y significativa ($p_valor < 0,050$) entre retención del talento humano y compromiso organizacional. Por tanto, se concluyó que existe una relación entre estas variables con un valor de 0,990.

Palabras claves: Administración de Empresas; Recursos Humanos; Talento.

Abstract

This thesis aimed to determine the relationship between retention of human talent and organizational commitment. In this way, the degree of association was established based on the hypothetical deductive method and descriptive statistics (tables and frequencies) and inferential (hypothesis testing), for the inferential tests Spearman's rho and a significance level of 0.000 were used. It was a research of the basic type, with a quantitative approach, a non-experimental design with a simple correlational cross-section. Its census sample consisted of 80 collaborators and the sampling was non-probabilistic for convenience. To measure the variables, the human talent retention questionnaires developed by Musso y Salgado (2012), and organizational commitment of Allen y Meyer (1991), the latter is considered a standardized instrument. The following results were obtained: (i) the levels of retention of human talent and organizational commitment had a valuation equivalent to medium or regular, 63.8% and 67.5%, respectively; (ii) there is a very high positive correlation ($\rho = 0.990$) and significant ($p_value < 0.050$) between retention of human talent and organizational commitment. Therefore, it was concluded that there is a relationship between these variables with a value of 0.990.

Keywords: Business Administration; Human Resources; Talent.

ÍNDICE

Resumen	v
Abstract	vi
I. Introducción	10
II. Planteamiento de la investigación	25
2.1 Planteamiento del problema	25
2.2 Justificación	28
2.3 Objetivos	29
III. Material y Métodos	31
3.1 Diseño del estudio	31
3.2 Población	31
3.3 Muestra, muestreo	32
3.4 Operacionalización de Variables	32
3.5 Procedimientos y técnicas	38
3.6 Plan de análisis de datos	39
3.7 Consideraciones éticas	40
IV. Resultados	41
V. Discusión	50
VI. Conclusiones	56
VII. Recomendaciones	57
VIII. Referencias bibliográficas	58
IX. Anexos	62

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalización de la variable Retención del talento	34
Tabla 2 Operacionalización de la variable Compromiso organizacional	36
Tabla 3 Análisis de la Retención del Talento Humano y sus dimensiones.	41
Tabla 4 Análisis del Compromiso Organizacional y sus dimensiones.	43
Tabla 5 Prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov (n>50)	45
Tabla 6 Análisis de relación entre Retención del Talento Humano y el Compromiso Organizacional en los colaboradores del Bazar Central del Ejército del Pentagonito en Lima en el año 2020.	46
Tabla 7 Análisis de relación entre Retención del Talento Humano y el Componente de Continuidad en los colaboradores del Bazar Central del Ejército del Pentagonito en Lima en el año 2020.	47
Tabla 8 Análisis de relación entre Retención del Talento Humano y el Componente Normativo en los colaboradores del Bazar Central del Ejército del Pentagonito en Lima en el año 2020.	48
Tabla 9 Análisis de relación entre Retención del Talento Humano y el Componente Afectivo en los colaboradores del Bazar Central del Ejército del Pentagonito en Lima en el año 2020.	49
Tabla 10 Baremos y dimensiones de la variable retención del talento humano.	64
Tabla 11 Baremos y dimensiones de la variable compromiso organizacional.	66

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Esquema del diseño de investigación	31
Figura 2 Niveles de Retención del Talento Humano y sus dimensiones.	42
Figura 3 Niveles de Compromiso organizacional y sus dimensiones.	44

I. Introducción

A septiembre del 2021, el talento humano es un activo muy valorado en la administración de empresas, se acepta prácticamente de forma unánime que toda organización o institución que desee alcanzar sus objetivos institucionales debe ser capaz de retener el talento representado por sus colaboradores más capaces.

La presente investigación tuvo como propósito determinar el grado de relación entre retención del talento humano y compromiso organizacional en el Bazar Central del Ejército. A continuación, la estructura del estudio en mención:

En el capítulo I Introducción se expresa el fundamento lógico de la investigación. En el capítulo II Planteamiento de la Investigación se considera la descripción del problema, justificación y objetivos. En el capítulo III Materiales y Métodos se expone el tipo y diseño de la investigación, operacionalización de variables, técnicas e instrumentos de recolección de datos, consideraciones éticas. En el capítulo IV Resultados donde se muestra de forma concisa el análisis descriptivo e inferencial en base al procesamiento estadístico. En el capítulo V Discusión se presentan los resultados obtenidos en contraste con las bases teóricas y los antecedentes o trabajos previos consultados. El capítulo VI Conclusiones sintetiza los hallazgos alcanzados. El capítulo VII Recomendaciones o sugerencias a partir de las conclusiones.

La relación entre las dos variables estudiadas también fue un objeto de estudio en estudios previos. A nivel internacional, Bachion y Rodrigues (2016) tuvieron como objetivo analizar la relación entre flexibilidad de trabajo, compromiso organizacional y la intención de permanecer en una determinada organización. Tuvo un carácter descriptivo comparativo y la muestra estuvo conformada por 345 empleados de Minas Gerais (Brasil). Se obtuvo como resultado principal que la flexibilidad en el régimen laboral influye en la permanencia del colaborador dentro de la organización (r de Pearson= 0,89). Por tanto, se concluyó que existe que la retención del talento humano está relacionado en un 89% con la flexibilidad laboral de la corporación.

Este antecedente aportó a la investigación conocer la función de la variable retención del talento humano en el funcionamiento de las organizaciones, ya que es más complicado forjar y consolidar una cultura institucional cuando el porcentaje de rotación de personal es alto, por lo que para los autores es clave que los directivos y los gestores de recursos humanos identifiquen cuáles son las debilidades internas que hacen que sean más los que se van que los que se quedan.

Asimismo, Gani (2017) centró su investigación en la relación entre los atributos de empleabilidad, el compromiso organizacional y los factores de retención del talento en una universidad de Sudáfrica. Se siguió un enfoque cuantitativo de corte transversal y una muestra estratificada de probabilidad ($N= 311$) de participantes principalmente negros y mujeres. El análisis correlacional permitió establecer como resultado principal una relación

positiva ($\rho = 0,879$) y significativa ($p_valor = 0,000 < 0,05$) entre compromiso organizacional y retención del talento. Por ende, se concluyó que existe relación entre las variables en mención con un valor de 0,879.

El estudio en mención contribuyó al análisis de resultados, pues brindó más evidencias de cómo el compromiso organizacional puede ser cimentado en una institución con la participación decidida de los miembros más experimentados quienes, mediante un ciclo de jornadas de inducción, podrían acercarse a los más jóvenes e inexpertos con el fin de explicarles la trascendencia de servir a la comunidad militar desde el Bazar Central valorando su energía y su buen ánimo en beneficio de la institución castrense.

A su vez, Tello (2018) se propuso diseñar un programa integral de compromiso organizacional que contribuya a mejorar el compromiso de los empleados de la empresa. El estudio fue cuantitativo y cualitativo y la muestra estuvo conformada por 63 personas entre operarios y administrativos. Se obtuvo como resultado principal que no existe una relación lineal entre compromiso organizacional y satisfacción laboral ($\rho = -,062$) con valor de $p (>0,05)$; en consecuencia, se concluyó que existe relación negativa entre las variables estudiadas con un valor de $-,062$.

Esta investigación fue útil para reconocer la importancia del compromiso organizacional en el incremento de la productividad, satisfacción laboral y la eficiencia, al igual que en la reducción de casos del absentismo laboral. En ese sentido, se trata de una variable decisiva para mejorar el clima laboral, la

disposición para el trabajo en equipo y fortalecer la resolución de conflictos, puesto que un empleado comprometido con la empresa será alguien que rechazará los rumores, será solidario con sus compañeros y comprenderá con mayor facilidad que el problema no es resolver conflictos sino asumirlo como una oportunidad de nuevos aprendizajes y desafíos.

Luego, Rubio y García (2019) realizaron una investigación con el objetivo de identificar la relación que existe entre gestión humana y compromiso organizacional de los empleados de empresas prestadoras de servicios de los departamentos del Quindío, Risaralda, Tolima, Boyacá y Valle (Colombia), en el año 2018. El estudio fue cuantitativo de alcance correlacional. Se obtuvo una correlación positiva muy alta ($\rho = 0,920$) con un nivel de confianza del 95 % y un valor por debajo de 0,05 entre gestión humana y compromiso organizacional. Por esto, existe relación entre las variables estudiadas con un valor de 0,920.

El estudio reseñado sirvió para identificar aspectos relevantes del compromiso organizacional y del inexplicable desinterés que algunos gerentes sienten por él, pues creen que el empleado es el que prácticamente debe sentirse agradecido por haber sido contratado. Creen equivocadamente que el compromiso y la mística se generan automáticamente y olvidan que difícilmente los trabajadores se marchan de un centro de labores donde son valorados en sus fortalezas, apoyados para superar sus limitaciones y con una inspiradora línea de carrera. Los autores han tenido el mérito de advertir que la construcción colectiva del

compromiso organizacional requiere abandonar estructuras jerarquizadas y, por el contrario, fomentar estructuras horizontales y democráticas.

Además, Castro *et al.* (2020) en su investigación plantearon como objetivo diseñar un modelo de gestión de talento humano, con el propósito de mejorar el desempeño laboral de los empleados del Banco Solidario, Ecuador. Fue un estudio cuantitativo de corte descriptivo y la muestra estuvo conformada por 25 empleados. La técnica empleada fue una encuesta y de diseño un cuestionario dirigido al personal. Los resultados mostraron que los trabajadores realizan excesivas horas de trabajo (más de 40 horas por semana), reciben una baja remuneración (por debajo de 450 dólares), la empresa rota de personal (aproximadamente más del 65% anual) y no permite el compromiso laboral. Por ello, se concluyó con el diseño de un modelo de gestión para que el banco realice una correcta contratación en función del perfil establecido para garantizar la permanencia y estabilidad, junto ello trabajar en la reducción del personal para aumentar su compromiso.

El estudio en mención ha sido valioso, ya que la formulación de un modelo de gestión del personal debe tener en cuenta la retención del talento humano y el compromiso organizacional. Cualquier responsable de la oficina de recursos humanos comprende que los miembros más destacados deben continuar en la organización, esta tendrá que realizar los esfuerzos necesarios para que así sea y que esto último no debería ser visto como un incremento de egresos sino como una oportunidad de inversión recuperable a corto plazo.

A nivel nacional, Ames (2017) en su tesis de maestría tuvo como objetivo analizar la relación entre los factores de atracción y retención del talento humano y el compromiso organizacional en una empresa minera de Arequipa. El estudio fue de corte descriptivo transversal, de nivel correlacional y utilizó como instrumentos el cuestionario de compromiso organizacional de Allen y Meyer (1991) y una encuesta para una población muestral de 50 postulantes a distintos puestos en la empresa minera. Se obtuvo que existe una correlación positiva baja (r de Pearson = 0.230) entre retención del talento humano y el compromiso organizacional. En consecuencia, se concluyó que el compromiso organizacional está relacionado solo en un 23% por la retención del talento humano.

Su investigación contribuyó a conocer con mayor detenimiento los factores de retención del talento humano, porque frecuentemente se cree que dicha variable solo comprende aspectos remunerativos y las percepciones de los encuestados lo cuestionan. Los empleados respondieron que también se sienten interesados por centros de labores donde se les brinde horarios flexibles para poder capacitarse, cursos o actualizaciones que son financiados hasta en un 50% por el empleador o reconocimientos por trayectoria destacada que incluyan la posibilidad de hacer una pasantía en el extranjero. Como se puede apreciar, la retención del talento humano tiene una naturaleza compleja que debe seguir motivando estudios interdisciplinarios.

Por su parte, Contreras A. y Contreras C. (2018) realizaron un estudio de diseño no experimental transversal, de nivel descriptivo correlacional. La

muestra estuvo compuesta por 81 profesionales. Su principal resultado descriptivo fue que el 80.2% de profesionales en enfermería están comprometidos con la institución. Por otra parte, los resultados mostraron que el compromiso afectivo ($OR=36,679$; $p=0,007$) y el compromiso de continuación ($OR=7,781$; $p= 0,038$) tienen asociación significativa con la intención de permanencia ($\rho= 0,69$), y clasifican un 92,6% de los casos. Se concluyó que existe relación entre el compromiso organizacional y la intención de permanencia con un valor de 0,69.

Estos autores han contribuido metodológicamente con la presente tesis, ya que advirtieron de que sus conclusiones aun deberían ser refrendadas por futuras investigaciones con una muestra numéricamente mayor, con estudios cuasi experimentales y, sobre todo, con ser más cuidadoso con el momento de administrar los instrumentos porque cabe la posibilidad de que algunos encuestados no brinden respuestas reales luego de una jornada tensa o agotadora. Es decir, así como se planifica qué instrumentos serán los más pertinentes para medir las variables, también debe merecer una atención similar el momento o circunstancia en que estos serán aplicados.

Asimismo, Honorio (2018) realizó su tesis con el objetivo de identificar qué tipo de prácticas de gestión en la retención del talento humano se relacionan más con el compromiso organizacional en empresas constructoras de Lima. El estudio fue cuantitativo de tipo correlacional y diseño transversal; la muestra estuvo conformada por 201 trabajadores de cinco empresas del rubro de la construcción. Los resultados mostraron la relación entre ambas variables

($\rho = 0.001 < 0.05$) es directa y significativa con un nivel de correlación de 0,62. De modo que, se concluyó que existe relación entre retención del talento humano y compromiso organizacional con un valor de 0,62.

La investigación de Honorio ha servido para la caracterización de un grupo de trabajadores en particular: el de los operarios de la construcción civil. Por medio de la encuesta, ellos han comunicado que se sienten mucho más comprometidos y dispuestos a permanecer en la empresa si se tiene, por lo menos, el respeto por la sindicalización y el rechazo a las opiniones infundadas y los rumores antojadizos. Lo hallado es interesante pues revela cuán presente está en la mentalidad del trabajador la efectividad de la negociación colectiva y la necesidad de lograr reivindicaciones salariales por medio de la movilización. Además, estos trabajadores se muestran involucrados también en la construcción de un buen clima laboral donde impere la verdad y la sinceridad.

Además, Rojas (2019) planteó como objetivo de investigación establecer si existe una correlación entre la estrategia de gestión en la retención de los recursos humanos y el compromiso organizacional en una Empresa de Transmisión de Energía Eléctrica REP Lima, año 2017. La tesis fue de tipo cuantitativo de tipo correlacional y diseño transversal. El instrumento utilizado fue un cuestionario diseñado y validado por la Universidad ESAN de Balarezo, Ramos, Rendón y Rey, aplicado a una muestra de 109 empleados. Los resultados mostraron un coeficiente de correlación de Rho de Spearman = 0.282**, es decir, se obtuvo una correlación baja, directa y significativa entre la retención del talento humano y compromiso organizacional con un $\rho = 0.003$

($p < 0.05$). Por consiguiente, se concluyó que existe relación entre estas variables con un valor de 0,282.

El estudio en mención aportó algunas ideas claves, por ejemplo, la contratación de nuevos empleados debe darse de acuerdo a un perfil elaborado de manera conjunta por empleadores y asesores de gestión, además las políticas implementadas por la Oficina de Recursos Humanos tendrán que ser efectivas para fortalecer la retención del talento humano y el compromiso organizacional, para lo cual será necesario conocer con relativa profundidad a los trabajadores, sus intereses y la etapa de crecimiento personal y profesional en que se encuentran.

A su vez, Mesta y Muro (2019) en su tesis plantearon como objetivo determinar la relación del compromiso organizacional con la retención del personal administrativo en la empresa agroexportadora Tropical FARM S.A.C. El estudio fue cuantitativo de tipo correlacional y la muestra estuvo conformada por 132 trabajadores. Se obtuvo una correlación positiva moderada ($\rho = 0,51$), entre retención del talento humano y compromiso organizacional; por tanto, se concluyó que existe relación entre las variables en mención. Estos autores contribuyeron a esta investigación, porque promovieron la reflexión en torno a los empleados insatisfechos y con bajo nivel de involucramiento. No solo son miembros que en cualquier momento podrían apartarse de la organización, sino que también muestran comportamientos negativos, bajo desempeño laboral y un vínculo organizacional débil.

En cuanto a las bases teóricas, es necesario anotar que, según Frye *et al.* (2019), docentes investigadores en cuatro universidades de los Estados Unidos, desde la segunda década de este siglo la rotación de empleados sigue siendo una preocupación para gerentes y ejecutivos. En 2016, por ejemplo, la Sociedad para la Gestión de Recursos Humanos (SHRM por sus siglas en inglés) informó que el 46% de los gerentes de recursos humanos consideran la rotación de empleados como su principal preocupación, en comparación con el 25% en 2013. Estos gerentes proyectaron también que reemplazar a los empleados que renuncian puede costar más del 200% del salario anual para reclutar, contratar e incorporar nuevos empleados.

Además, las pérdidas de personal pueden alienar a los clientes (al interrumpir la prestación de servicios), reducir el desempeño de la empresa (a medida que el personal que sale lleva sus talentos y conocimientos a los competidores), obstaculizar la diversidad de la fuerza laboral (a medida que las mujeres y las personas de color que salen reducen el camino para el éxito ejecutivo) y desmoralizar a los empleados restantes (ampliando su carga de trabajo para retomar el trabajo de los que abandonaron y capacitar a sus reemplazos). Finalmente, la renuncia de un solo empleado puede inspirar a otros a renunciar, lo que desencadena una espiral de rotación.

En la investigación realizada, el autor base para retención del talento humano fue Musso y Salgado (2012). Por ese motivo, en base a su producción se definen las cuatro dimensiones:

Clima de apreciación y estimulación personal: Consiste en que la empresa debe ser capaz de generar un contexto saludable y asertivo para el trabajo del colaborador, una atmósfera que le dé la oportunidad de desarrollar aún más sus fortalezas, de que sus iniciativas puedan ser tomadas en cuenta por la gerencia, que esta le haga sentir que es valioso para el logro de metas, que por más duras que sean las labores se comprende el rigor de estas y lo importante que es obtener lecciones de errores anteriores.

Actitud de aprendizaje: Dicha actitud no es exclusivamente un producto individual, sino también un resultado del clima organizacional. De esta manera, el empleador comprende que aprende mucho más y mejor por iniciativa propia y no por una imposición u orden del cuerpo directivo, asume que debe poner en práctica la creatividad e innovación en todo lo que realice o emprenda, y que diariamente todos los miembros del equipo contribuyen a que sus pares cumplan con sus tareas lo mejor posible, y que sientan placer y confianza frente a tareas nuevas y difíciles.

Presión laboral: Toda actividad humana supone un grado de tensión y la necesidad de afrontarla con una gestión inteligente de las emociones. En todos lados hay que cumplir con metas y plazos, esto lo comprende el colaborador. Empero, si esta presión es excesiva y sistemática al punto que altera su vida personal y profesional una posibilidad a contemplar es la salida o el alejamiento de determinada organización.

Liderazgo: Las organizaciones necesitan un liderazgo democrático y transformador para el diseño de sus planes anuales de trabajo, solución de problemas y el reforzamiento de los vínculos afectivos. Es innegable que la mayoría de colaboradores desean que los directivos ejerzan ese liderazgo, por lo que sentirán motivados a continuar perteneciendo a una empresa con una característica así. Empero, el colaborador también aspira a que la práctica diaria y las diversas experiencias que afronta le desarrollen sus condiciones para el liderazgo. En otras palabras, usando una analogía castrense el colaborador no se contenta con ser soldado, aspira con legítimo derecho a ser uno de los generales en un momento determinado.

Por otro lado, el compromiso organizacional desde hace 30 años aproximadamente ha estado marcado por la multidisciplinariedad como lo evidencia el interés de la administración, psicología y recursos humanos. Así, los modelos o enfoques del compromiso organizacional se han centrado en la persona, en sus actitudes y en su conducta tal y como puede verse en las definiciones dadas por tres de los principales teóricos al respecto.

Purwanto *et al.* (2021) argumentó que el compromiso organizacional es la voluntad favorable del empleado hacia su organización y a sumar su esfuerzo para el logro de objetivos. Ahad *et al.* (2021) describieron al compromiso organizacional como el grado de involucramiento del colaborador con la organización tomando en cuenta el respaldo a sus objetivos y valores

organizacionales, el esfuerzo para conseguirlo y la identificación y/o pertenencia con la institución. Como puede verse, las definiciones coinciden en que uno de los factores claves para la forja del compromiso organizacional es que el plan de vida del colaborador (metas a corto y mediano plazo) llegue a converger con los objetivos de la empresa. Cuando eso ocurre hay una circunstancia favorable para la consolidación del compromiso organizacional.

Para el fundamento teórico de esta variable, el autor base ha sido Allen y Meyer (1991). Por tanto, las tres dimensiones se conceptualizan en base a ello:

Continuidad: como parte del personal de una empresa es una decisión que responde al análisis de diversos factores tales como el factor diferenciador, es decir, cuán especial o distinto es su proceso de perfeccionamiento, ¿la continuidad es lo mejor para él y sus expectativas a corto y mediano plazo? ¿Qué ofrecen otras opciones desde las empresas competidoras? ¿Retirarse implica un mayor número de ventajas en comparación a las desventajas?

Normativa: Indica el grado de lealtad del colaborador con la filosofía de la empresa, es decir, con su misión y visión, sus valores, su relación con los clientes. Yendo un poco más allá, el agradecimiento por las oportunidades brindadas, por lo que aprendió y por las experiencias transcurridas, la sensación de ser parte del cumplimiento de las normas y reglamentos, etc.

Afectiva: Expresa la percepción del colaborador respecto a la conexión emocional con la empresa, es decir, si se siente feliz y orgulloso de pertenecer a ella, si siente que es parte activa del equipo de trabajo, cuán sólido o duradero es su identidad o su sentimiento de pertenencia, si hay motivo como para creer que la empresa es como una familia en donde cada uno si realiza bien su tarea todos saldrán ganadores.

De modo similar, en esta investigación hubo cuatro conceptos claves: Compromiso: Un miembro de la empresa se siente comprometido cuando es consciente que, para alcanzar los objetivos colectivos, es indispensable que él cumpla sus labores al más alto nivel posible (Purwanto *et al.*, 2021).

Organización: La organización, en términos empresariales, es una colectividad compuesta por diversas personalidades, pero cohesionadas en torno a valores compartidos y metas por alcanzar, de acuerdo a una planificación temporal (Ahad *et al.*, 2021).

Talento: Habilidad específica presente en forma destacada en un individuo. Con esta acepción se habla de talento artístico, musical, matemático, organizativo y similares (Ahad *et al.*, 2021).

El problema de investigación tuvo una respuesta preliminar, esta fue la hipótesis general: Existe relación directa significativa entre la retención del talento humano y el compromiso organizacional en los colaboradores del Bazar Central del Ejército del Pentagonito en Lima en el año 2020. Por el contrario,

la hipótesis nula fue: No existe relación directa y significativa entre la retención del talento humano y el compromiso organizacional en los colaboradores del Bazar Central del Ejército del Pentagonito en Lima en el año 2020. De lo anterior, se desprenden tres hipótesis específicas: HE1) Existe relación directa significativa entre la retención del talento humano y la dimensión continuidad en los colaboradores del Bazar Central del Ejército del Pentagonito en Lima en el año 2020. HE2) Existe relación directa significativa entre la retención del talento humano y la dimensión normativa en los colaboradores del Bazar Central del Ejército del Pentagonito en Lima en el año 2020. HE3) Existe relación directa significativa entre la retención del talento humano y la dimensión afectiva en los colaboradores del Bazar Central del Ejército del Pentagonito en Lima en el año 2020.

II. Planteamiento de la investigación

2.1 Planteamiento del problema

A nivel mundial, según América Economía (2020) el mercado laboral ha mostrado cuatro tendencias que las empresas deben atender en su estrategia de atracción y retención del talento y son: experiencia del empleado, *people analytics*, reclutamiento interno, y fuerza laboral multigeneracional. Estas tendencias muestran que los empleados buscan que su experiencia laboral sea agradable, fructífera pero también que pueda articularse con su propósito de perfeccionamiento profesional y que las áreas de recursos humanos son capaces de identificar brechas de habilidades y valorar la oferta y demanda de talento.

Asimismo, los colaboradores acrecientan su compromiso organizacional cuando constatan que sus logros son reconocidos y su confianza en sí mismos encuentra razones objetivas: el ascenso es posible. Por su parte, el hecho de que al interior de un mismo equipo hayan diversas experiencias de vida ya no es un problema, sino más bien una oportunidad, una potencialidad que debe ser gestionada para que los empleados de diferentes edades alcancen la mejor versión de sí mismos.

En América Latina, de acuerdo con el Reporte de tendencias de talento de LinkedIn (2019, citado en Gestión (2020) , el 73% de las empresas sostuvo que el análisis del desempeño y la evaluación de los canales de reclutamiento será una prioridad en los próximos cinco años. Más aún, en

México el 88% de los expertos de talento cree que el análisis de la data de los empleados contribuyó a medir su rendimiento, ponderar su efectividad y planear estratégicamente su desarrollo profesional en medio de un entorno laboral dinámico y competitivo. Lo anterior mostró cómo las tecnologías de información y comunicación han permitido mecanismos innovadores y útiles para redefinir procesos internos capaces de aportar ventajas competitivas para las organizaciones.

En el Perú, según el Monitor Empresarial de Reputación Corporativa se mencionó que el 63% de los directores de comunicación de las empresas coincidió en que hay dos líneas claves para la retención del talento y el compromiso organizacional. De esa manera se referían a demostrar el valor de las compañías como agentes de sostenibilidad social, mucho más en el contexto de una emergencia sanitaria e innovar para transformar y adecuar a la empresa frente a los cambios que vendrán (Merco, 2020). Lo anterior es coherente con tendencias observadas en el mundo y América Latina en el sentido de que el talento no espera solo una remuneración atractiva, sino que su empleador sea capaz de concretar su responsabilidad social corporativa en acciones en pos del bien común.

A nivel local, el Bazar Central del Ejército es una organización civil sin fines de lucro. Fue creado el 18 de octubre de 1951, con la misión de proporcionar bienestar al personal militar activo y en situación de retiro, al

igual que a sus familiares directos. En su misión institucional también se incluye al personal civil adscrito al Ejército peruano. El bazar comercializa los artículos de mayor demanda, gracias a un convenio interinstitucional con la Asociación Círculo Militar del Perú. Según lo observado, sus principales problemas se encuentran en la gestión de recursos materiales, por ejemplo: déficit financiero, demora en el pago a proveedores, alto nivel de endeudamiento con la banca comercial, desabastecimiento, bajo nivel de ventas, deficiente calidad de servicio al cliente. Sin embargo, sus problemas de fondo tienen mucho que ver con la retención del talento y el compromiso organizacional.

Existe una alta rotación de personal debido a la falta de programas de inducción y capacitación del personal. Las ocasiones en que se han dado estas actividades son pocas, los supervisores del personal perciben que es suficiente el cumplimiento del manual de funciones para que se alcance un buen desempeño laboral. Con esa actitud se omite que la labor del supervisor o jefe de personal también debe contribuir al empoderamiento de los colaboradores y a la construcción del sentido de pertenencia, con el propósito de lograr mayor eficiencia en el trabajo encomendado y fomentar el trabajo en equipo. Por tanto, en base a la realidad problemática descrita se advierte que es necesario investigar la relación entre la retención del talento y el compromiso organizacional de los colaboradores del Bazar Central de Ejército en Lima, 2020.

El problema expuesto se enuncia a través de esta pregunta: ¿Qué relación existe entre la retención del talento humano y el compromiso organizacional en los colaboradores del Bazar Central del Ejército del Pentagonito en Lima en el año 2020? Sus problemas específicos fueron: PE1) ¿Qué relación existe entre la retención del talento humano y la dimensión continuidad en los colaboradores del Bazar Central del Ejército del Pentagonito en Lima en el año 2020? PE2) ¿Qué relación existe entre la retención del talento humano y la dimensión en los colaboradores del Bazar Central del Ejército del Pentagonito en Lima en el año 2020? PE3) ¿Qué relación existe entre la retención del talento humano y la dimensión afectiva en los colaboradores del Bazar Central del Ejército del Pentagonito en Lima en el año 2020?

2.2 Justificación

El presente estudio surgió a raíz de la alta rotación del personal que labora en el Bazar Central del Ejército. Con la asesoría de los especialistas de Metodología de la investigación de la Escuela de Posgrado de UPAO, además de una exhaustiva revisión bibliográfica, fue posible identificar como variables la retención del talento humano y el compromiso organizacional. Asimismo, la investigación se justifica en lo teórico, puesto que ha brindado evidencias empíricas que respaldan las teorías de retención del talento humano de Musso y Salgado (2012) y del compromiso organizacional de Allen y Meyer (1991), además de establecer el grado de relación entre la retención laboral y el compromiso organizacional en una

dependencia administrativa del Ejército peruano. En lo práctico, permitió planificar mejores prácticas para fomentar el crecimiento personal y profesional de personal talentoso y a su vez retenerlo, al igual que ayuda a resolver un problema mediante un análisis correlacional para optimizar las políticas de gestión del talento humano frente al problema del alto nivel de rotación del personal. En lo metodológico, se utilizó dos cuestionarios ya estructurados para medir las variables estudiadas que serán útiles para futuros investigadores; en ese sentido, también fue importante demostrar la pertinencia del enfoque cuantitativo para establecer datos porcentuales que permitan conocer las percepciones de retención del talento y el compromiso organizacional.

2.3 Objetivos

Objetivo General

Determinar la relación entre la retención del talento humano y el compromiso organizacional en los colaboradores del Bazar Central del Ejército del Pentagonito en Lima en el año 2020.

Objetivos Específicos

OE1. Determinar la relación entre la retención del talento humano y la dimensión continuidad en los colaboradores del Bazar Central del Ejército del Pentagonito en Lima en el año 2020.

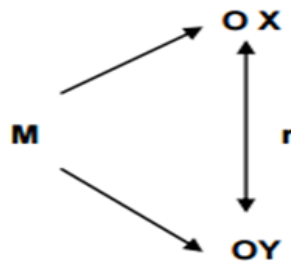
- OE2. Determinar la relación entre la retención del talento humano y la dimensión normativa en los colaboradores del Bazar Central del Ejército del Pentagonito en Lima en el año 2020.
- OE3. Determinar la relación entre la retención del talento humano y la dimensión afectiva en los colaboradores del Bazar Central del Ejército del Pentagonito en Lima en el año 2020.

III. Material y Métodos

3.1 Diseño del estudio

Se utilizó el diseño no experimental, de nivel descriptivo correlacional, dado que las variables no fueron manipuladas ni reproducidas, sino que solo fueron observadas en la realidad cotidiana (Hernández y Mendoza, 2018). Su representación gráfica es como sigue:

Figura 1 Esquema del diseño de investigación



Donde:

M: representa la muestra de estudio

Ox: representa la medición de la variable retención del talento humano

Oy: representa la medición de la variable compromiso organizacional

3.2 Población

Se refiere a la totalidad de las unidades de muestreo Carhuacho *et al.*, (2019).

En el presente estudio, la población estuvo conformada por 80 colaboradores del Bazar Central del Ejército en Lima, 2020.

3.3 Muestra, muestreo

Los resultados de una muestra se caracterizan porque deben ser generalizables a todos los elementos que componen dicha población. Dado que fue factible trabajar con todos los colaboradores del Bazar Central del Ejército, se trabajó con una muestra no probabilística, en este caso con una muestra censal (Carhuancho *et al.*, 2019). Por tanto, la muestra fue equivalente a la población, es decir, 80 colaboradores, y el muestreo fue de tipo no probabilístico, porque intervino el criterio del investigador.

3.4 Operacionalización de Variables

Retención del talento humano

Definición conceptual.

Según Musso y Salgado (2012) consiste en una necesidad de las empresas u organizaciones para mantener su ventaja competitiva por medio del mantenimiento de las habilidades de sus colaboradores, más aún en un entorno dinámico y marcado por la globalización de los mercados y la innovación tecnológica.

Definición operacional.

La variable retención del talento humano fue medida a través de un cuestionario que comprende sus cuatro dimensiones: clima de apreciación (ítems 1-19), actitud de aprendizaje (ítems 20-28), presión laboral (ítems 29-31), liderazgo

(ítems 32-34). La escala ordinal tipo Likert contó con la siguiente valoración:

(1) nunca, (2) casi nunca, (3) eventualmente, (4) casi siempre, (5) siempre.

Tabla 1 Operacionalización de la variable Retención del talento humano

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de Medición
Retención del talento humano	Según Musso y Salgado (2012) consiste en una necesidad de las empresas u organizaciones para mantener su ventaja competitiva por medio del mantenimiento de las habilidades de sus colaboradores, más aún en un entorno dinámico y marcado por la globalización de los mercados y la innovación tecnológica.	La variable retención del talento humano será medida a través de un cuestionario que comprende sus cuatro dimensiones: clima de apreciación y estimulación personal, actitud de aprendizaje, presión laboral, liderazgo.	Clima de apreciación y estimulación personal	Reconocimiento Innova Apoya Cohesiona	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10 ,11,12,13,14,15,16, 17,18,19	Ordinal
			Actitud de aprendizaje	Actitud Iniciativa Desafía Oportunidades de desarrollo	20,21,22,23,24,25, 26,27,28	
			Presión laboral	Bajo presión	29,30,31	
			Liderazgo	Trabaja en equipo capacidades	32,33,34	

Compromiso organizacional

Definición conceptual.

Según Allen y Meyer (1991) consiste en un estado psicológico que indica el estado de la relación del empleado con su empleador o con la organización a la que sirve. Asimismo, tiene implicancias para la decisión de continuar o interrumpir la permanencia en ella.

Definición operacional.

La variable compromiso organizacional fue medida a través de un cuestionario que comprende sus tres dimensiones: componente de continuidad, componente normativo, componente afectivo. La escala ordinal tipo Likert tuvo la siguiente valoración: (1) muy rara vez es cierto, (2) rara vez es cierto, (3) a veces es cierto, (4) a menudo es cierto, (5) muy a menudo es cierto.

Tabla 2 Operacionalización de la variable Compromiso organizacional

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de Medición
Compromiso organizacional	Según Allen y Meyer (1991) consiste en un estado psicológico que indica el estado de la relación del empleado con su empleador o con la organización a la que sirve. Asimismo, tiene implicancias para la decisión de continuar o interrumpir la permanencia en ella.	La variable compromiso organizacional será medida a través de un cuestionario que comprende sus tres dimensiones: continuidad, normativa, afectiva.	Continuidad	Participación diferenciadora Consecuencia personal de la renuncia Continuidad por convicción Opciones laborales Impedimento para renunciar Consecuencia de un posible alejamiento de la empresa	1, 3, 4, 5, 6, 17	Ordinal
			Normativa	Calidad de vida Sensación de culpa Lealtad hacia la empresa Retribución desde la jefatura Sensación de equipo o colectividad Agradecimiento con la organización	2, 7, 8, 10, 11, 13	

	Felicidad por una larga permanencia	
	Problemas organizacionales internalizados como propios	
Afectiva	Orgulloso de trabajar en la organización	6, 9, 12, 14, 15, 18
	Falta de integración al grupo	
	Carencia de pertenencia	
	Vínculo emocional con la organización	

3.5 Procedimientos y técnicas

Técnicas

En esta investigación se empleó la encuesta por la facilidad que brinda para la recolección de datos en un tiempo relativamente corto (Gallardo, 2017).

Instrumentos

Para la medición y análisis de la variable retención del talento se utilizó el cuestionario desarrollado por Musso y Salgado (2012) en base a una escala de Likert. Este instrumento contiene cuatro dimensiones y 34 ítems, además de cinco niveles de respuesta, información expuesta en la definición operacional.

Los ítems correspondientes a cada dimensión de este instrumento son:

- Clima de apreciación: 1-19
- Actitud de aprendizaje: 20-28
- Presión laboral: 29-31
- Liderazgo: 32-34

Para medir y analizar la variable compromiso organizacional se empleó el cuestionario ideado por Allen y Meyer (1991) en base a una escala de Likert. Dicho instrumento contiene tres dimensiones y 19 ítems, además de cinco niveles de respuesta, información incluida en la definición operacional. Los ítems correspondientes a cada dimensión de este instrumento son:

- Compromiso de continuidad: 1, 3, 4, 5, 6, 17
- Compromiso normativo: 2, 7, 8, 10, 11, 13
- Compromiso afectivo: 6, 9, 12, 14, 15, 18

Por tratarse de cuestionarios validados en revistas indexadas no fue necesario realizar la validez de contenido a cargo de expertos informantes. En el caso de la confiabilidad, esta se consideró como fuerte pues se obtuvo 0.961 para retención del talento y 0.820 para compromiso organizacional.

Procedimiento

- Conseguir la aprobación del proyecto de investigación presentado a la Escuela de Posgrado de UPAO.
- Validar los instrumentos de medición a través del juicio de expertos.
- Obtención de su confiabilidad por medio del estadígrafo alfa de Cronbach.
- Aplicación de los instrumentos y obtención de los datos cuantitativos.
- Tratamiento estadístico mediante técnicas descriptivas e inferenciales.
- Elaboración del informe final de tesis.
- Sustentación ante el jurado.

3.6 Plan de análisis de datos

Los datos cuantitativos recolectados por medio de la aplicación de los instrumentos fueron sistematizados en una hoja de cálculo Excel. Con esta información se organizó la base de datos de la muestra, con lo que fue ingresada al software SPSS v25. Con esta herramienta tecnológica se realizó la estadística descriptiva (tablas y frecuencias) e inferencial (prueba de hipótesis). En este último caso, se empleó el coeficiente *rho* de Spearman por dos razones: 1) retención del talento humano y compromiso organizacional son dos variables

cualitativas de naturaleza ordinal, 2) se trata de variables cuyo nivel de medición hace posible que los elementos o unidades de análisis de la muestra puedan ser ordenados por rangos (Hernández y Mendoza, 2018, p. 367). En suma, los datos correspondientes a las variables requieren un análisis no paramétrico cuyas premisas fueron:

H₀: La distribución de la variable de estudio no difiere de la distribución normal.

H_a: La distribución de la variable de estudio difiere de la distribución normal.

Regla de decisión:

Si el valor $p > 0.05$, se acepta la hipótesis nula (H₀).

Si el valor $p < 0.05$, se rechaza la hipótesis nula (H₀) y se acepta H_a.

3.7 Consideraciones éticas

La recolección de datos y su posterior análisis se hizo atendiendo los principios éticos fundamentales como beneficencia, no maleficencia, justicia y autonomía. A continuación, se detalla cómo estos principios se aplicaron durante el proceso de investigación:

Beneficencia: se buscó el bienestar de la institución y de los participantes.

No maleficencia: nadie salió afectado en su integridad o en su honor personal.

Justicia: todos los encuestados recibieron un trato respetuoso y digno.

Autonomía: los encuestados decidieron ser parte del proceso por propia voluntad, por lo que no hubo coacción.

IV. Resultados

Tabla 3 Análisis de la Retención del Talento Humano y sus dimensiones.

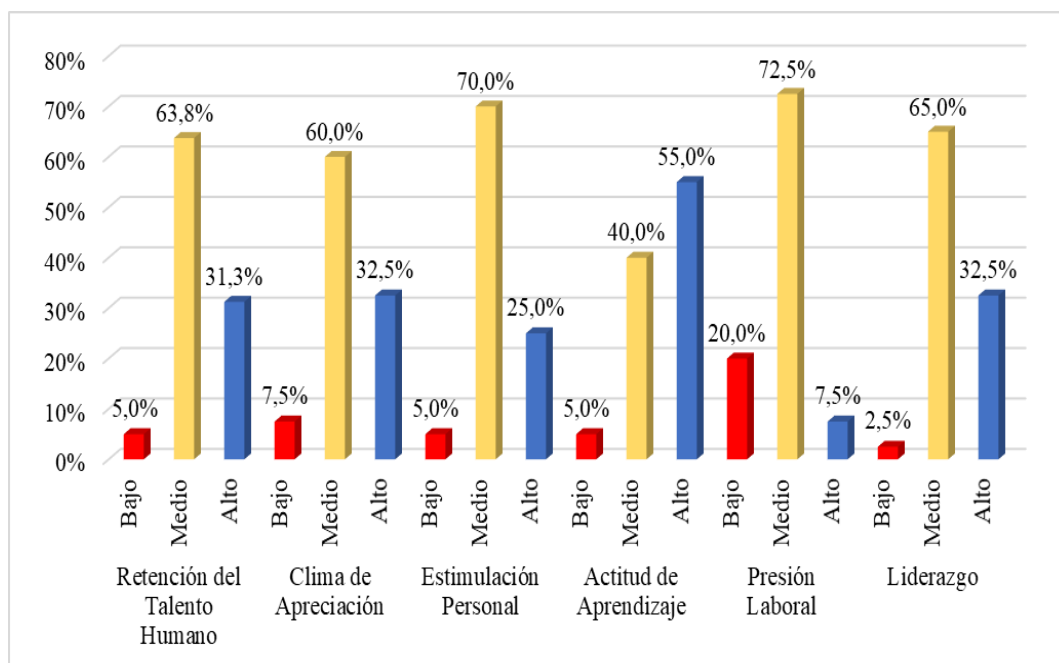
Variable y dimensiones	Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Retención del Talento Humano	Alto	25	31,3%
	Medio	51	63,8%
	Bajo	4	5,0%
	Total	80	100,0%
Clima de Apreciación	Alto	26	32,5%
	Medio	48	60,0%
	Bajo	6	7,5%
	Total	80	100,0%
Estimulación Personal	Alto	20	25,0%
	Medio	56	70,0%
	Bajo	4	5,0%
	Total	80	100,0%
Actitud de Aprendizaje	Alto	44	55,0%
	Medio	32	40,0%
	Bajo	4	5,0%
	Total	80	100,0%
Presión Laboral	Alto	6	7,5%
	Medio	58	72,5%
	Bajo	16	20,0%
	Total	80	100,0%
Liderazgo	Alto	26	32,5%
	Medio	52	65,0%
	Bajo	2	2,5%
	Total	80	100,0%

Fuente: Encuesta

En la tabla 3 se puede apreciar que en la retención del talento humano predominó el nivel medio con 63,8%, seguido del nivel alto con 31,3% y nivel bajo con 5%. En la dimensión clima de apreciación predominó el nivel medio con 60%, seguido del nivel alto con 32,5% y nivel bajo con 7,5%. También en la dimensión estimulación personal predominó el nivel medio con 70%, seguido del nivel alto con 25% y nivel bajo con 5%. Asimismo, en la dimensión actitud de aprendizaje predominó el nivel alto con 55% seguido del nivel medio con 40% y nivel bajo con 5%. Asimismo, en la dimensión presión laboral predominó el nivel medio con

72,5%, seguido del nivel bajo con 20% y nivel alto con 7,5%. También en la dimensión liderazgo predominó el nivel medio con 65% seguido del nivel alto con 32,5% y nivel bajo con 2,5%, en los colaboradores del Bazar Central del Ejército del Pentagonito en Lima en el año 2020.

Figura 2 Niveles de Retención del Talento Humano y sus dimensiones.



En la figura se puede observar que en la retención del talento humano predominó el nivel medio con 63,8%, seguido del nivel alto con 31,3% y nivel bajo con 5%. En la dimensión clima de apreciación predominó el nivel medio con 60%, seguido del nivel alto con 32,5% y nivel bajo con 7,5%. También en la dimensión estimulación personal predominó el nivel medio con 70%, seguido del nivel alto con 25% y nivel bajo con 5%. Asimismo, en la dimensión actitud de aprendizaje predominó el nivel alto con 55% seguido del nivel medio con 40% y nivel bajo con 5%. Asimismo, en la dimensión presión laboral predominó el nivel medio con 72,5%, seguido del nivel bajo con 20% y nivel alto con 7,5%. También en la dimensión liderazgo predominó el nivel medio con 65% seguido del nivel alto con

32,5% y nivel bajo con 2,5%, en los colaboradores del Bazar Central del Ejército del Pentagonito en Lima en el año 2020.

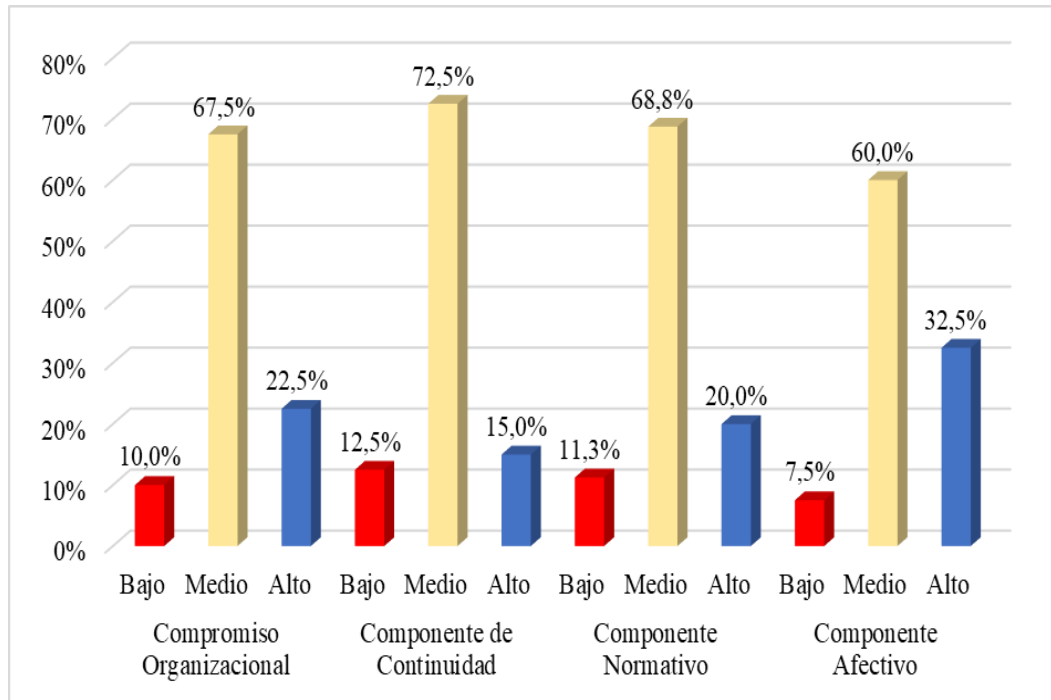
Tabla 4 Análisis del Compromiso Organizacional y sus dimensiones.

Variable y dimensiones	Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Compromiso Organizacional	Alto	8	22,5%
	Medio	54	67,5%
	Bajo	18	10,0%
	Total	80	100,0%
Componente de Continuidad	Alto	12	15,0%
	Medio	58	72,5%
	Bajo	10	12,5%
Componente Normativo	Total	80	100,0%
	Alto	16	20,0%
	Medio	55	68,8%
Componente Afectivo	Bajo	9	11,3%
	Total	80	100,0%
	Alto	26	32,5%
Componente Afectivo	Medio	48	60,0%
	Bajo	6	7,5%
	Total	80	100,0%

Fuente: Encuesta

En la tabla 4 se puede apreciar que el compromiso organizacional predominó el nivel medio con 67,5%, seguido del nivel alto con 22,5% y nivel bajo con 10%. En la dimensión componente de continuidad predominó el nivel medio con 72,5%, seguido del nivel alto con 15% y nivel bajo con 12,5%. También en la dimensión componente normativo predominó el nivel medio con 68,8%, seguido del nivel alto con 20% y nivel bajo con 11,3%. Asimismo, en la dimensión componente afectivo predominó el nivel medio con 60% seguido del nivel alto con 32,5% y nivel bajo con 7,5%, en los colaboradores del Bazar Central del Ejército del Pentagonito en Lima en el año 2020.

Figura 3 Niveles de Compromiso organizacional y sus dimensiones.



En la figura se puede observar que en el compromiso organizacional predominó el nivel medio con 67,5%, seguido del nivel alto con 22,5% y nivel bajo con 10%. En la dimensión componente de continuidad predominó el nivel medio con 72,5%, seguido del nivel alto con 15% y nivel bajo con 12,5%. También en la dimensión componente normativo predominó el nivel medio con 68,8%, seguido del nivel alto con 20% y nivel bajo con 11,3%. Asimismo, en la dimensión componente afectivo predominó el nivel medio con 60% seguido del nivel alto con 32,5% y nivel bajo con 7,5%, en los colaboradores del Bazar Central del Ejército del Pentagonito en Lima en el año 2020.

Tabla 5 Prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov (n>50)

Variables y dimensiones	Estadístico	gl	Sig.
Retención del talento humano	,093	80	,087
Compromiso organizacional	,176	80	,000
Dimensión componente de continuidad	,183	80	,000
Dimensión componente normativo	,167	80	,000
Dimensión componente afectivo	,167	80	,000

Fuente: Datos obtenidos de la muestra

En la tabla 5 se evidencia que la variable retención del talento humano (sig.= 0,087) los datos tienen normalidad y la variable compromiso organizacional (sig.=0,000) los datos no tienen normalidad. Por lo tanto, como uno de ellos no tiene normalidad, se concluye que para relacionar dos variables se utilizará la prueba de Spearman.

Contrastación de la Hipótesis

Objetivo General

Determinar la relación entre la retención del talento humano y el compromiso organizacional en los colaboradores del Bazar Central del Ejército del Pentagonito en Lima en el año 2020.

Tabla 6 Análisis de relación entre Retención del Talento Humano y el Compromiso Organizacional en los colaboradores del Bazar Central del Ejército del Pentagonito en Lima en el año 2020.

		Correlaciones		
			Retención del talento humano	Compromiso organizacional
Rho de Spearman	RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO	Correlación de Spearman Sig. (bilateral)	1,000	,990**
		N	80	,000 80
	COMPROMISO ORGANIZACIONAL	Correlación de Spearman Sig. (bilateral)	,990**	1,000
		N	,000 80	80

Fuente: elaboración propia.

En la tabla 6 se puede apreciar que el valor de significancia es menor a 5% ($P=0.000$), esto quiere decir que existe relación entre la Retención del Talento Humano y el Compromiso Organizacional en los colaboradores del Bazar Central del Ejército del Pentagonito en Lima en el año 2020, y se obtuvo como coeficiente de correlación 0.990 lo cual indica que la relación es positiva muy alta.

Objetivo Específico 1:

Determinar la relación entre la retención del talento humano y el componente de continuidad en los colaboradores del Bazar Central del Ejército del Pentagonito en Lima en el año 2020.

Tabla 7 Análisis de relación entre Retención del Talento Humano y el Componente de Continuidad en los colaboradores del Bazar Central del Ejército del Pentagonito en Lima en el año 2020.

		Correlaciones		
			Retención del talento humano	Componente de continuidad
Rho de Spearman	RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO	Correlación de Spearman	1,000	,831**
		Sig. (bilateral)		,000
		N	80	80
	COMPONENTE DE CONTINUIDAD	Correlación de Spearman	,831**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	
		N	80	80

Fuente: elaboración propia.

En la tabla 7 se puede apreciar que el valor de significancia es menor a 5% ($P=0.000$), esto quiere decir que existe relación entre la Retención del Talento Humano y el Componente de continuidad en los colaboradores del Bazar Central del Ejército del Pentagonito en Lima en el año 2020, y se obtuvo como coeficiente de correlación 0.831 lo cual indica que la relación es positiva muy alta.

Objetivo Específico 2:

Determinar la relación entre la retención del talento humano y el componente Normativo los colaboradores del Bazar Central del Ejército del Pentagonito en Lima en el año 2020.

Tabla 8 Análisis de relación entre Retención del Talento Humano y el Componente Normativo en los colaboradores del Bazar Central del Ejército del Pentagonito en Lima en el año 2020.

		Correlaciones		
			RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO	COMPONENTE NORMATIVO
Rho de Spearman	RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO	Correlación de Spearman	1,000	,845**
		Sig. (bilateral)		,000
		N	80	80
	COMPONENTE NORMATIVO	Correlación de Spearman	,845**	1,000
Sig. (bilateral)		,000		
		N	80	80

Fuente: elaboración propia.

En la tabla 8 se puede apreciar que el valor de significancia es menor a 5% ($P=0.000$), esto quiere decir que existe relación entre la Retención del Talento Humano y el Componente Normativo en los colaboradores del Bazar Central del Ejército del Pentagonito en Lima en el año 2020, y se obtuvo como coeficiente de correlación 0.845 lo cual indica que la relación es positiva muy alta.

Objetivo Específico 3:

Determinar la relación entre la retención del talento humano y el componente Afectivo en los colaboradores del Bazar Central del Ejército del Pentagonito en Lima en el año 2020.

Tabla 9 Análisis de relación entre Retención del Talento Humano y el Componente Afectivo en los colaboradores del Bazar Central del Ejército del Pentagonito en Lima en el año 2020.

		Correlaciones		
			RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO	COMPONENTE AFECTIVO
Rho de Spearman	RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO	Correlación de Spearman	1,000	,819**
		Sig. (bilateral)		,000
		N	80	80
	COMPONENTE AFECTIVO	Correlación de Spearman	,819**	1,000
Sig. (bilateral)		,000		
		N	80	80

Fuente: elaboración propia.

En la tabla 9 se puede apreciar que el valor de significancia es menor a 5% (P=0.000), esto quiere decir que existe relación entre la Retención del Talento Humano y el Componente Afectivo en los colaboradores del Bazar Central del Ejército del Pentagonito en Lima en el año 2020, y se obtuvo como coeficiente de correlación 0.819 lo cual indica que la relación es positiva muy alta.

V. Discusión

El objetivo general fue determinar la relación entre la retención del talento humano y el compromiso organizacional en los colaboradores del Bazar Central del Ejército del Pentagonito en Lima en el año 2020. El resultado obtenido en la tabla 6 mostró que entre las variables en mención hay una correlación positiva muy alta (ρ de Spearman= 0,990) y significativa ($p_{\text{valor}} = 0,000 < 0,05$). Esto coincidió con Gani (2017) en Sudáfrica, y Bachion y Rodrigues (2016) en Brasil, por lo que dicha tendencia debería ser problematizada.

Según Musso y Salgado (2012), la retención del talento humano consiste en la necesidad corporativa de mantener su ventaja competitiva por medio de la conservación de las habilidades de sus colaboradores, más aún en un entorno dinámico y marcado por la globalización de los mercados y la innovación tecnológica. Por su parte, siguiendo a Allen y Meyer (1991) el compromiso organizacional es un estado psicológico que indica el estado de la relación del empleado con su empleador o con la organización a la que sirve. Asimismo, tiene implicancias para la decisión de continuar o interrumpir la permanencia en ella.

Las evidencias estadísticas han confirmado lo que se podría suponer por sentido común: un mayor grado de retención del talento humano está asociado a un mayor grado de compromiso organizacional. Esto quiere decir que el

colaborador necesita percibir que la empresa valora su progreso individual y el modo cómo aporta al trabajo de equipo, requiere saberse reconocido en sus capacidades para permanecer y tentar la posibilidad de la línea de carrera. Si la organización respalda el ofrecimiento que hizo a sus colaboradores de que podrán crecer en lo personal y en lo profesional entonces se reduciría la posibilidad de una alta rotación de personal.

El primer objetivo específico fue determinar la relación entre la retención del talento humano y el componente de continuidad en los colaboradores del Bazar Central del Ejército del Pentagonito en Lima en el año 2020. El resultado obtenido en la tabla 7 mostró que entre la variable y la dimensión en mención hay una correlación positiva muy alta (ρ de Spearman= 0,831) y significativa ($p_valor = 0,000 < 0,05$). Este resultado coincide con Rubio y García, (2019) en Colombia, pero difirió de lo hallado por Tello (2018) en Ecuador.

Si la empresa desea retener el talento tendrá que ser capaz de generar un contexto saludable y asertivo para el trabajo del colaborador, una atmósfera que le dé la oportunidad de desarrollar aún más sus fortalezas, de que sus iniciativas puedan ser tomadas en cuenta por la gerencia, que esta le haga sentir que es valioso para el logro de metas, que por más duras que sean las labores se comprende el rigor de estas y lo importante que es obtener lecciones de errores anteriores Musso y Salgado (2012). Asimismo, la continuidad de un

colaborador como parte del personal de una empresa es una decisión que responde al análisis de diversos factores tales como el factor diferenciador, es decir, cuán especial o distinto es su proceso de perfeccionamiento, ¿la continuidad es lo mejor para él y sus expectativas a corto y mediano plazo? ¿Qué ofrecen otras opciones desde las empresas competidoras? ¿Retirarse implica un mayor número de ventajas en comparación a las desventajas? (Allen y Meyer, 1991).

Como se puede intuir, la partida de un colaborador hacia otra empresa o competidor no es un hecho que pueda ser explicado única y exclusivamente por un factor remunerativo. El colaborador valora el clima laboral, el concepto que tienen de él los directivos y sus compañeros de trabajo, el empleado quiere aprender y destacar, desea ser retado positivamente; por tanto, la continuidad no se asegura solo con sueldos muy atractivos.

El segundo objetivo específico fue determinar la relación entre la retención del talento humano y el componente normativo en los colaboradores del Bazar Central del Ejército del Pentagonito en Lima en el año 2020. El resultado obtenido en la tabla 8 mostró que entre la variable y la dimensión en mención hay una correlación positiva muy alta (ρ de Spearman= 0,845) y significativa ($p_valor = 0,000 < 0,05$). Esto coincide con Castro *et al.* (2020) en Ecuador, pero difiere de Contreras A. y Contreras C. (2018) en Perú.

La actitud de ceñirse a las normas internas de la organización interna no es exclusivamente un producto individual, sino también un resultado del clima organizacional. De esta manera, el empleador comprende que aprende mucho más y mejor por iniciativa propia y no por una imposición u orden del cuerpo directivo, asume que debe poner en práctica la creatividad e innovación en todo lo que realice o emprenda, y que diariamente todos los miembros del equipo contribuyen a que sus pares cumplan con sus tareas lo mejor posible, y que sientan placer y confianza frente a tareas nuevas y difíciles (Musso y Salgado, 2012). Lo anterior implica el grado de lealtad del colaborador con la filosofía de la empresa, es decir, con su misión y visión, sus valores, su relación con los clientes. Yendo un poco más allá, el agradecimiento por las oportunidades brindadas, por lo que aprendió y por las experiencias transcurridas, la sensación de ser parte del cumplimiento de las normas y reglamentos, etc. (Allen y Meyer, 1991).

En ese sentido, los directivos de la empresa son los primeros miembros de la organización en ser observador por el colaborador. Como si fuese un espejo, el colaborador se ve en ellos y tal vez desearía ser como sus líderes. No obstante, puede ocurrir lo contrario también; que los directivos no muestren un grado de compromiso aleccionador. En esa circunstancia, el colaborador encontraría excusas para justificar su mal desempeño.

El tercer objetivo específico fue determinar la relación entre la retención del talento humano y el componente afectivo en los colaboradores del Bazar Central del Ejército del Pentagonito en Lima en el año 2020. El resultado obtenido en la tabla 9 mostró que entre la variable y la dimensión en mención hay una correlación positiva muy alta (ρ de Spearman= 0,819) y significativa ($p_valor = 0,000 < 0,05$). Esto coincide con Honorio (2018) en Lima, pero difiere de lo hallado por Ames (2017) en Arequipa.

Toda actividad humana supone un grado de tensión y la necesidad de afrontarla con una gestión inteligente de las emociones. En todos lados hay que cumplir con metas y plazos, esto lo comprende el colaborador. Empero, si esta presión es excesiva y sistemática al punto que altera su vida personal y profesional una posibilidad a contemplar es la salida o el alejamiento de determinada organización (Musso y Salgado, 2012). Las organizaciones necesitan un liderazgo democrático y transformador para el diseño de sus planes anuales de trabajo, solución de problemas y el reforzamiento de los vínculos afectivos. Es innegable que la mayoría de colaboradores desean que los directivos ejerzan ese liderazgo, por lo que sentirán motivados a continuar perteneciendo a una empresa con una característica así. Empero, el colaborador también aspira a que la práctica diaria y las diversas experiencias que afronta le desarrollen sus condiciones para el liderazgo. En otras palabras, usando una analogía castrense el colaborador no se contenta con ser soldado, aspira con legítimo derecho a ser uno de los generales en un momento determinado (Musso y Salgado, 2012).

Expresa la percepción del colaborador respecto a la conexión emocional con la empresa, es decir, si se siente feliz y orgulloso de pertenecer a ella, si siente que es parte activa del equipo de trabajo, cuán sólido o duradero es su identidad o su sentimiento de pertenencia, si hay motivo como para creer que la empresa es como una familia en donde cada uno si realiza bien su tarea todos saldrán ganadores (Allen y Meyer, 1991).

Las limitaciones del estudio fueron: 1) un número relativamente reducido de antecedentes a nivel de tesis de posgrado, 2) la muestra no fue mucho más grande, por lo que podría dificultarse la extrapolación de las conclusiones desde la muestra hacia la población, 3) el nivel de profundidad o alcance que se tuvo fue correlacional, por lo que se ha demostrado el grado de relación entre las variables retención del talento humano y compromiso organizacional. En ese sentido, se aguardan investigaciones cuyo propósito sea demostrar una relación de causalidad entre esas variables en el contexto de una dependencia o unidad castrense, 4) la recolección de datos fue transversal, por lo que sería interesante que futuras investigaciones podrían acopiar datos de manera longitudinal, de modo que pueda apreciarse si las apreciaciones de los encuestados varían de una fecha a otra.

Se concluye que existe relación entre retención del talento humano y compromiso organizacional en el Bazar Central del Ejército. Se espera que esta investigación sea una contribución para el conocimiento científico, de modo que se produzcan estudios similares en el quinquenio 2021-2026 para satisfacción de la institución militar.

VI. Conclusiones

- Según el objetivo general, existe relación directa significativa entre la retención del talento humano y el compromiso organizacional en los colaboradores del Bazar Central del Ejército del Pentagonito en Lima en el año 2020 ($r_s=,990$; $p_valor < 0,050$).

- De acuerdo con el primer objetivo específico, existe relación directa significativa entre la retención del talento humano y el componente de continuidad en los colaboradores del Bazar Central del Ejército del Pentagonito en Lima en el año 2020 ($r_s=,831$; $p_valor < 0,050$).

- En cuanto al segundo objetivo específico, existe relación directa significativa entre la retención del talento humano y el componente normativo en los colaboradores del Bazar Central del Ejército del Pentagonito en Lima en el año 2020 ($r_s=,845$; $p_valor < 0,050$).

- De acuerdo al tercer objetivo específico, existe relación directa significativa entre la retención del talento humano y el componente afectivo en los colaboradores del Bazar Central del Ejército del Pentagonito en Lima en el año 2020 ($r_s=,819$; $p_valor < 0,050$).

VII.Recomendaciones

- Se recomienda al Sr. gerente del Bazar Central del Ejército que se sigan promoviendo las prácticas de confianza y comunicación constante entre los colaboradores, de tal manera que sus percepciones al respecto puedan ser incorporadas al plan anual del departamento de recursos humanos.

- Se recomienda al Sr. gerente del Bazar Central del Ejército que se revise el mecanismo de ascensos de los colaboradores más destacados. Tal vez si se hicieran públicos los criterios de promoción al respecto se podría hacer una mayor contribución a la retención del talento humano.

- Se le sugiere al Sr. gerente del Bazar Central del Ejército que se implementen talleres de inducción donde participen otros directivos con el propósito de recordarles que se enseña con el ejemplo, es decir, sus desempeños son observados con especial atención por los colaboradores.

- Se le sugiere al Sr. gerente del Bazar Central del Ejército que se evalúe la posibilidad de horarios de trabajo más flexibles y que el teletrabajo para los colaboradores no represente una sobrecarga laboral a mediano plazo.

VIII. Referencias bibliográficas

- Ahad, R., Mustafa, Z., Mohamad, S., Hanim, N., Abdullah, S., y Nordin, N. (2021). Work Attitude, Organizational Commitment and Emotional Intelligence of Malaysian Vocational College Teachers. *Journal of Technical Education and Training*, 13, 15–21. <https://publisher.uthm.edu.my/ojs/index.php/JTET/article/view/7898>
- Allen, J., y Meyer, P. (1991). *Organizational Commitment: Evidence of Career Stage Effects?* 61, 49–61. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/014829639390042N>
- América Economía (2020, 22 de julio). *4 tendencias para atraer y retener al mejor talento en el 2020, según LinkedIn*. <https://bit.ly/3aVIqXW>
- Ames, R. (2017). *Factores de atracción y retención del talento humano y su relación con el compromiso organizacional en una empresa del sector minero, Arequipa 2015* [tesis de maestría, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa]. <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/5378>
- Bachion, H., y Rodrigues, F. (2016). Uma análise da relação entre flexibilização do trabalho , comprometimento organizacional e intenção de permanência na organização. *Journal of Globalization, Competitiveness & Governability*, 10(3), 37-56. <https://doi.org/10.3232/GCG.2016.V10.N3.02>
- Carhuancho, M., Nolazco, F., Sicheri, L., Guerrero, A., y Casana, M. (2019). *Metodología para la investigación holística*. <https://n9.cl/t0s2>
- Castro, K., Luna, K., y Erazo, J. (2020). Gestión de talento humano para la mejora laboral en el Banco Solidario. *Revista de Estudios Interdisciplinarios En*

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7200012>

Contreras, I., y Contreras, F. (2018). Compromiso organizacional y la intención de permanencia de los profesionales de enfermería en una institución de salud privada, Lima. *Revista Científica de Ciencias de la Salud*, 11(2), 22–31. <https://doi.org/10.17162/rcss.v11i2.1104>

Frye, W., Kang, S., Huh, C., y Lee, M. (2019). What factors influence Generation Y's employee retention in the hospitality industry?: An internal marketing approach. *International Journal of Hospitality Management*. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431918310910>

Gallardo, E. (2017). *Metodología de la Investigación*. https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/4278/1/DO_UC_EG_MAI_UC0584_2018.pdf

Gani, K. (2017). Employability attributes, organisational commitment and retention factors in the 21 century world of work. [tesis de maestría, University of South Africa]. <https://www.redalyc.org/pdf/5118/511854477004.pdf>

Gestión (2020, 22 de marzo). *Así atraen el talento las compañías según LinkedIn*. <https://bit.ly/31tSYuz>

Honorio, Y. (2018). *Las prácticas de gestión en la retención del talento humano y su relación con el compromiso organizacional en empresas constructoras de Lima, 2016 - 2017* [tesis de licenciatura, Universidad San Ignacio de Loyola]. http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3704/1/2018_Honorio-Hirache.pdf

- Merco (2020). *Tiempo de Ser. Ponencia del Dr. Miguel Solano*.
<https://www.merco.info/pe>
- Mesta, R., y Muro, E. (2019). *Relación del compromiso organizacional y retención del personal en la industria agroexportadora tropical Fram S.A.C. 2017* [tesis de licenciatura, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo].
<http://hdl.handle.net/20.500.12423/2132>
- Musso, M., y Salgado, J. (2012). *Retención y permanencia laboral: validación de un cuestionario para evaluar retención laboral en nuestro país*. IV Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional En Psicología XIX Jornadas de Investigación VIII Encuentro de Investigadores En Psicología Del MERCOSUR, 7. <https://www.aacademica.org/000-072/397>
- Purwanto, A., Tampil, J., Bernarto, I., y Sijabat, R. (2021). Effect of transformational leadership, job satisfaction, and organizational commitments on organizational citizenship behavior. *Inovbiz: Jurnal Inovasi Bisnis*, 9(3), 61–69.
https://www.researchgate.net/publication/352211429_EFFECT_OF_TRANSFORMATIONAL_LEADERSHIP_JOB_SATISFACTION_AND_ORGANIZATIONAL_COMMITMENTS_ON_ORGANIZATIONAL_CITIZENSHIP_BEHAVIOR
- Rojas, Z. (2019). *Estrategias de gestión en la retención del talento humano y el compromiso organizacional de los trabajadores en una empresa de transmisión de energía eléctrica* [tesis de licenciatura, Universidad Señor de Sipán]. <https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/5585>

Rubio, L., y García, O. (2019). Relación entre Gestión Humana y Compromiso Laboral en los empleados de empresas prestadoras de servicios. *Revista Contexto*, 35–48. <https://doi.org/10.18634/ctxj.8v.0i.981>

Tello, L. (2018). *Relación del Compromiso Organizacional con la Satisfacción Laboral en el sector calzado de la Provincia de Tungurahua* [tesis de maestría, Universidad Técnica de Ambato]. https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/28319/1/43_GTH.pdf

IX. Anexos

Anexo 1: Cuestionario sobre retención del talento humano

I. DATOS GENERALES

1. Empresa a la cual labora:
2. Tiempo en que labora en la empresa: 1- 5 años () 6-10 años () 11 a más ()

II. INSTRUCCIONES:

Estimado colaborador(a): A continuación, se presenta una serie de enunciados sobre retención del talento humano. La intención es conocer su opinión personal acerca de cada uno de los ítems. Lea con cuidado y marque con (X) una sola alternativa por cada enunciado según la leyenda. Las respuestas serán reservadas y de carácter confidencial.

Nunca	Casi nunca	Eventualmente	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

Nº	DIMENSIÓN 1: CLIMA DE APRECIACIÓN Y ESTIMULACIÓN PERSONAL	1	2	3	4	5
1	Mi compañía me da la oportunidad de especializarme en mis fortalezas.					
2	Mis ideas e intereses son tomadas seriamente por el equipo ejecutivo.					
3	La compañía me motiva para desarrollar, si es posible, mis propios intereses laborales.					
4	El personal ejecutivo en esta compañía siempre parece estar listo para dar consejos sobre cómo puedo aprender cosas nuevas.					
5	Mi compañía me estimula para que piense donde estoy y que necesito hacer para lograr las metas de la compañía					
6	El personal ejecutivo trata de entender los problemas que los empleados como yo experimentan en su trabajo.					
7	El personal ejecutivo en esta compañía parece esforzarse en ser agradable con los empleados.					
8	Mi compañía me da la oportunidad de capacitarme en temas que me interesan.					
9	La mayoría de los ejecutivos hacen un esfuerzo para conocernos.					
10	En esta compañía creen en mí.					

11	En el trabajo tengo suficiente oportunidad para usar mis talentos personales y tomar iniciativa.					
12	Cuando ocurre un problema usualmente confío en los procedimientos que son dictados por la compañía					
13	Lo que hago en mi trabajo me estimula para desarrollarme en cosas para las que aún no soy bueno.					
14	Mis superiores aprecian cuando alguien tiene una nueva manera de encarar un problema.					
15	Para la mayoría de las situaciones en el trabajo, los procedimientos son reforzados por la compañía					
16	Puedo criticar las reglamentaciones laborales y mis críticas son escuchadas.					
17	En esta compañía, las expectativas son que debo pasar mucho tiempo aprendiendo.					
18	Cuando se establece una reforma es porque alguien tuvo una buena idea que fue implementada.					
19	En el trabajo parecen estar honestamente interesados en las cosas que hago afuera del horario de trabajo.					
	DIMENSIÓN 2: ACTITUD DE APRENDIZAJE	1	2	3	4	5
20	Si tengo la oportunidad de aprender, definitivamente lo hago.					
21	Tomo la iniciativa cuando quiero aprender algo que puede ser útil en mi lugar de trabajo.					
22	Pienso que es importante aprender a lo largo de toda mi vida.					
23	Me encanta realizar actividades por iniciativa propia.					
24	Cuando hago mi trabajo uso mi creatividad e inventiva.					
25	Soy capaz de motivar a otras personas para hacer las tareas lo mejor posible.					
26	Me encanta aceptar tareas complejas y desafiantes.					
27	Pienso en acciones concretas y factibles que concuerdan con mi visión y metas personales.					
28	Conozco muy bien cuáles son mis puntos fuertes.					
	DIMENSIÓN 3: PRESIÓN LABORAL	1	2	3	4	5
29	Como empleado estoy bajo mucha presión.					
30	La presión laboral es muy alta aquí.					
31	La presión constante del trabajo (cosas que necesitan ser hechas, fechas límite y la competitividad) me tensan y a veces deprimen.					
	DIMENSIÓN 3: LIDERAZGO	1	2	3	4	5
32	Cuando trabajo en equipo tomo rápidamente el liderazgo.					
33	Otros en esta compañía me ven como alguien que toma el liderazgo fácilmente.					
34	Me siento capaz de tomar una función ejecutiva en esta compañía.					

Anexo 2: Equivalencias para la variable retención del talento humano y sus dimensiones

Tabla 10

Baremos y dimensiones de la variable retención del talento humano.

Variable	Bajo	Medio	Alto
Retención del talento humano	34-82	83-131	132-170
Dimensión: clima de apreciación	12-28	29-44	45-60
Dimensión: estimulación personal	7-16	17-26	27-35
Dimensión: actitud de aprendizaje	9-21	22-33	34-55
Dimensión: presión laboral	3-7	8-11	12-15
Dimensión: liderazgo	3-7	8-11	12-15

Fuente: elaboración propia

Anexo 3: Cuestionario para el compromiso organizacional

Instrucciones

A continuación, se presenta un cuestionario que consta de 19 afirmaciones, deberá encerrar en un círculo solo una de las 5 (cinco) categorías de respuesta. Las categorías están numeradas del 1 al 5 donde c/u significa.

1	Muy rara vez es cierto
2	Rara vez es cierto
3	A veces es cierto, a veces es falso
4	A menudo es cierto
5	Muy a menudo es cierto

Usted deberá elegir la que considere más acorde con la relación que mantiene con su organización. Agradecemos profundamente su colaboración y sinceridad

1	Siento que mi participación es importante y añade de una diferencia a la organización.	1	2	3	4	5
2	No sería correcto renunciar a pesar de que esta decisión mejoraría mi calidad de vida	1	2	3	4	5
3	Mi vida se vería afectada si decido renunciar.	1	2	3	4	5
4	Continúo trabajando aquí porque lo deseo y no porque lo necesito.	1	2	3	4	5
5	No tengo otra alternativa laboral, por ello, continúa trabajando aquí.	1	2	3	4	5
6	Sería muy feliz si trabajara aquí por mucho tiempo.	1	2	3	4	5
7	Sentiría culpa si decido renunciar.	1	2	3	4	5
8	Esta empresa merece mi lealtad.	1	2	3	4	5
9	Los problemas que afectan a mi organización, también me afectan.	1	2	3	4	5
10	Siento que mi jefe actual no retribuye mi trabajo, por ello, no me siento obligado a permanecer aquí.	1	2	3	4	5
11	Aquí hay un sentimiento de “familia” o equipo.	1	2	3	4	5
12	Estoy orgulloso de decir a otros que trabajo aquí.	1	2	3	4	5
13	Le debo mucho a mi organización.	1	2	3	4	5
14	No me siento integrado plenamente con la organización	1	2	3	4	5
15	Siento que no pertenezco a esta organización.	1	2	3	4	5
16	Me cuesta renunciar porque no tengo otra opción laboral.	1	2	3	4	5
17	Sería muy duro para mi abandonar esta empresa.	1	2	3	4	5
18	No me siento “vinculado emocionalmente” con esta organización.	1	2	3	4	5
19	En general, me siento vinculado a esta organización.	1	2	3	4	5

Anexo 4: Equivalencias para la variable compromiso organizacional y sus dimensiones

Tabla 11

Baremos y dimensiones de la variable compromiso organizacional.

Variable	Bajo	Medio	Alto
Compromiso organizacional	18-42	43-66	67-90
Dimensión: componente de continuidad	6-14	15-22	23-30
Dimensión: componente normativo	6-14	15-22	23-30
Dimensión: componente afectivo	6-14	15-22	23-30

Fuente: elaboración propia

Anexo 5: Cálculo de la confiabilidad de los instrumentos

Confiabilidad del instrumento

Para determinar el nivel de confiabilidad del instrumento de medición se aplicará el coeficiente alfa de Cronbach, que es utilizada para escala politómica, cuya fórmula utilizada es:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

Confiabilidad	
Magnitud	Rango
Muy fuerte	0,90 a 1,00
Fuerte	0,71 a 0,89
Moderada	0,50 a 0,70
Baja	0,01 a 0,49
No es confiable	0,00

Fuente: Hernández, Fernández y Baptista (2014)

Donde:

K: Número de ítems

S_i^2 : Sumatoria de varianzas de los ítems

S_T^2 : Varianza de la suma de los ítems

α : Coeficiente alfa de Cronbach.

Variable	Nº de Ítems	Alfa de Cronbach	Confiabilidad
Retención del talento humano	34	0.961	Muy fuerte
Compromiso organizacional	18	0.820	Fuerte

Fuente: Elaboración propia

Anexo 6: Coeficiente de correlación por jerarquías de Spearman

Rango	Relación
-0.91 a -1.00	Correlación negativa perfecta
0.76 a -0.90	Correlación negativa muy fuerte
0.51 a -0.75	Correlación negativa considerable
0.11 a -0.5	Correlación negativa media
0.01 a -0.10	Correlación negativa débil
0.00	No existe correlación
+0.01 a +0.10	Correlación positiva débil
+0.11 a +0.50	Correlación positiva media
+0.51 a +0.75	Correlación positiva considerable
+0.76 a +0.90	Correlación positiva muy fuerte
+0.91 a +1.00	Correlación positiva perfecta

Fuente: Adaptado de Hernández *et al.* (2014).

Anexo 7: Matriz de consistencia

Retención del talento humano y compromiso organizacional en los colaboradores del Bazar Central del Ejército en Lima 2020					
Problema	Objetivo	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Metodología
¿Qué relación existe entre la retención del talento humano y el compromiso organizacional en los colaboradores del Bazar Central del Ejército del Pentagonito en Lima en el año 2020?	Objetivo General Determinar la relación entre la retención del talento humano y el compromiso organizacional en los colaboradores del Bazar Central del Ejército del Pentagonito en Lima en el año 2020.	Existe relación directa significativa entre la retención del talento humano y el compromiso organizacional en los colaboradores del Bazar Central del Ejército del Pentagonito en Lima en el año 2020.	Retención del talento humano	Clima de apreciación Actitud de aprendizaje Presión laboral Liderazgo	Método Hipotético deductivo Tipo de investigación Básica Nivel de investigación Correlacional descriptiva Diseño de investigación No experimental de corte transversal
	Objetivos Específicos Determinar la relación entre la retención del talento humano y la dimensión continuidad en los colaboradores del Bazar Central del Ejército del Pentagonito en Lima en el año 2020. Determinar la relación entre la retención del talento humano y la dimensión normativa en los colaboradores del Bazar		Compromiso organizacional	Componente de continuidad Compromiso normativo Compromiso afectivo	

	<p>Central del Ejército del Pentagonito en Lima en el año 2020.</p> <p>Determinar la relación entre la retención del talento humano y la dimensión afectiva en los colaboradores del Bazar Central del Ejército del Pentagonito en Lima en el año 2020.</p>				
--	---	--	--	--	--

Anexo 8: Encuesta realizada a empleados del Bazar Central del Ejército









Anexo 9: Autorización para aplicación de instrumentos

SOLICITA: Autorización para la aplicación de los instrumentos para medir dos variables en la Gestión del Talento Humano y Desempeño de los colaboradores del Bazar Central del Ejército del Perú - 2020.

SR CORONEL JEFE DEL BAZAR CENTRAL DEL EJERCITO

Mi Coronel:

Yo Irma Paola REYNA RIOS, MY INT Identificado con CIP N° 400053600, DNI N° 43588984, Celular 999976532, correo electrónico ooemch4reyna@gmail.com, actualmente prestando servicio en el CG de la 32ª Brig Inf – I DE, ante Ud. con el debido respeto y por conducto regular me presento y expongo.

Que, solicito autorización para la aplicación de los instrumentos para medir dos variables en la Gestión del Talento Humano y Desempeño de los colaboradores del Bazar Central del Ejército del Perú - 2020, en vista que me encuentro realizando la Maestría de Administración con Mención en Recursos Humanos en la universidad Privada Antenor Orrego (UPAO) en la ciudad de Trujillo.

POR LO EXPUESTO:

Solicito a Ud., acceder a mi pedido

Trujillo 07 de Agosto del 2020



.....
Irma Paola REYNA RIOS
MY INT
DNI N° 43588984
CIP N° 400053600



PERÚ

MINISTERIO
DE DEFENSA

EJÉRCITO DEL PERÚ

"AÑO DE LA UNIVERSALIZACIÓN DE LA SALUD"

Trujillo, 12 de Agosto del 2020

Oficio N° 220 /BCE/02.020

Señor My EP IRMA PAOLA REYNA RIOS

Asunto : Autorización para la aplicación de los instrumentos para medir dos variables en la Gestión del Talento Humano y Desempeño de los colaboradores del Bazar Central del Ejército del Perú - 2020

Ref : Solicitud del 07 de Agosto del 2020

Tengo el agrado de dirigirme a Ud, para comunicarle que se le autoriza realizar la investigación y aplicación de los instrumentos para medir dos variables en la Gestión del Talento Humano y Desempeño de los colaboradores del Bazar Central del Ejército del Perú - 2020 con la finalidad de cumplir con sus objetivos personales y profesionales.

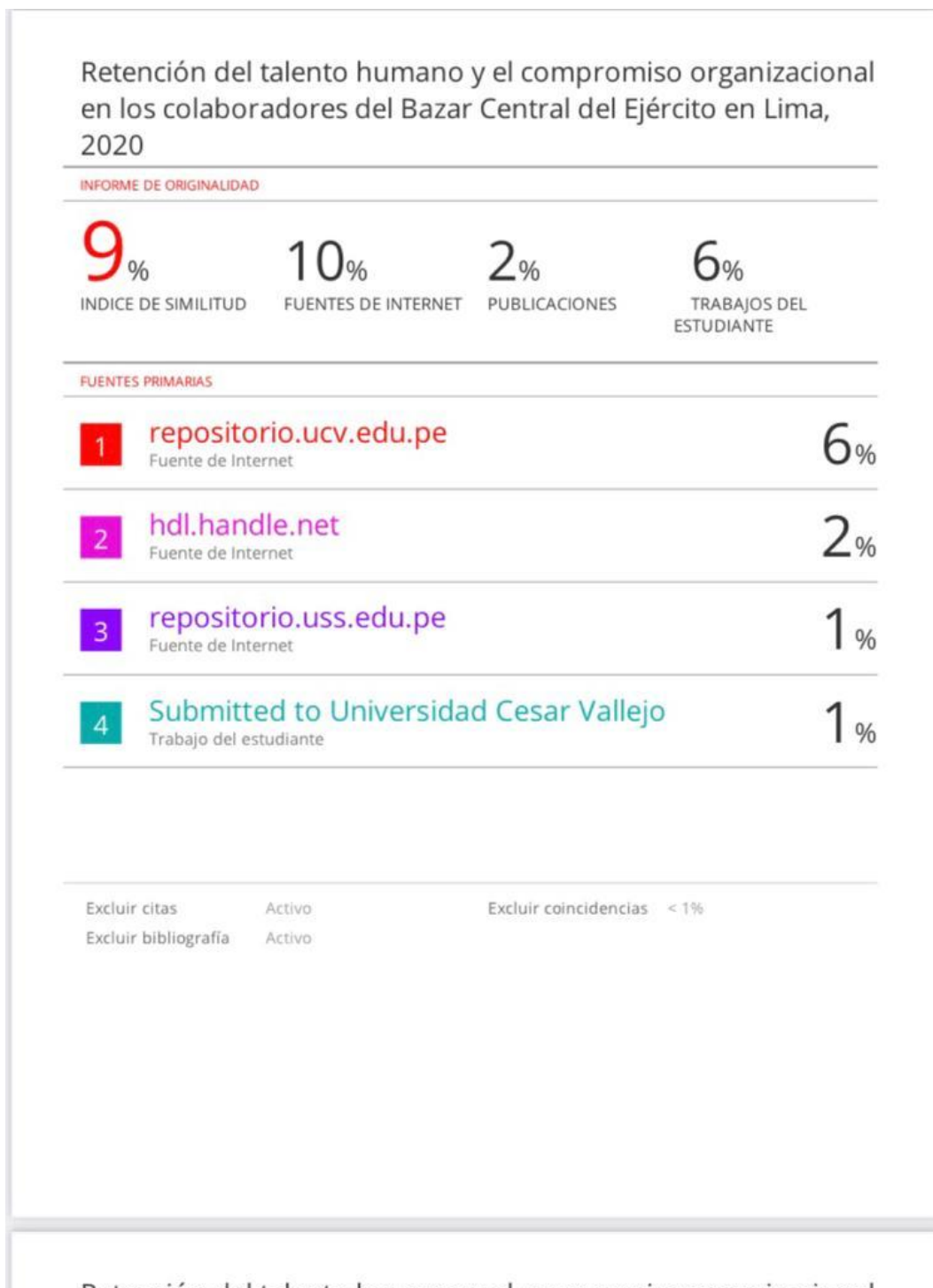
Dios guarde a Ud.



O - 2295885152 - A +
JESUS JARAMILLO LAM
CRL EP

DIRECTOR DEL BAZAR CENTRAL DEL EJERCITO

Anexo 10: Constancia de originalidad (reporte Turnitin)



Retención del talento humano y el compromiso organizacional en los colaboradores del Bazar Central del Ejército en Lima, 2020

INFORME DE GRADEMARK

NOTA FINAL

/0

COMENTARIOS GENERALES

Instructor

PÁGINA 1

PÁGINA 2

PÁGINA 3

PÁGINA 4

PÁGINA 5

PÁGINA 6

PÁGINA 7

PÁGINA 8

PÁGINA 9

PÁGINA 10

PÁGINA 11

PÁGINA 12

PÁGINA 13

PÁGINA 14

PÁGINA 15

PÁGINA 16

PÁGINA 17

PÁGINA 18

PÁGINA 19

Anexo 11: Matriz de datos de la variable retención del talento humano

Leyenda: 1: Nunca, 2: Casi nunca, 3: Eventualmente, 4: Casi siempre 5: Siempre

ca so	R 1	R 2	R 3	R 4	R 5	R 6	R 7	R 8	R 9	R 1 0	R 1 1	R 1 2	R 1 3	R 1 4	R 1 5	R 1 6	R 1 7	R 1 8	R 1 9	R 2 0	R 2 1	R 2 2	R 2 3	R 2 4	R 2 5	R 2 6	R 2 7	R 2 8	R 2 9	R 3 0	R 3 1	R 3 2	R 3 3	R 3 4			
1	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3		
2	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	3	4	4	4	5		
3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	5	5	5	5	5	4	4	5	5	3	3	2	4	5	4		
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	4	4	4	4		
5	3	3	4	5	5	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	3	3	3	2	5	4	5	4	3	5	4	4	5	2	2	2	4	4	5	5		
6	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	2	4	4	3	3	4	5	5	5	5	2	2	2	4	4	4	4		
7	5	5	3	3	5	3	2	2	3	5	3	4	3	5	3	5	3	5	2	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4	3	3	3	5	5	5		
8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	5	5	5		
9	4	4	3	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	1	2	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	2	3	3	3	4	4		
10	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	
11	5	3	4	4	4	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	2	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3		
12	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	2	1	5	5	5	5		
13	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	2	3	3	2	3	4	5	4	4	3	3	4	4	4	5	3	3	3	3	4	5	
14	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	5	4	4	3	4	3	1	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	2	5	4	5	5		
15	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	5	4	4	3	4	3	1	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	2	5	4	5	5		
16	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	1	4	5	5	5		
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4		
18	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
19	2	3	1	2	2	1	2	2	2	4	5	4	3	3	3	3	2	3	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4	
20	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
21	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
22	4	2	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	4	4	3	2	4	4	4	
23	4	2	2	1	2	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	4	4	3	2	4	4	
24	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	2	3	3	3	3	3	3	
25	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	2	3	3	3	3	3	3	
26	5	5	5	4	3	3	3	3	3	4	2	4	5	3	4	4	3	4	2	5	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	
27	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	3	3	2	3	4	4	4	
28	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	2	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3
29	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	2	4	4	4	5	
30	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	5	5	4	4	4	4	3	4	5	2	2	2	4	4	4	4	
31	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	1	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	
32	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
33	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	2	3	3	3	3	3	3	
34	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
35	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	2	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4
36	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
37	4	4	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	4	5	4	4	4	4	4	5	3	3	3	3	3	3	3	
38	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
39	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	
40	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
41	3	3	4	3	2	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	2	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	2	3	2	4	4	4	4	

4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	5	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	3	3	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	2	5	5	5
4	3	4	4	4	4	4	5	3	5	5	5	4	5	5	5	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	3	4	2	3	3	5
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	2	3	3	2	4	4	5	4	2	4	4	3	3	4	3	3	3	2	2	
4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
4	5	5	4	4	4	4	4	3	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	3	4	4	5	5	5	4	4	4	5	2	2	2	3	3	4	
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
5	2	2	3	2	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
5	3	3	4	4	2	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
5	3	4	3	2	4	1	3	4	2	4	3	4	4	5	4	4	3	3	1	4	2	4	2	5	2	4	3	4	3	4	2	4	4	5	
5	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	3	1	4	3	4	3	4	3	4	3	
5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	3	4	4	3	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	1	1	1	5	5	5	
5	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	4	2	2	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	
6	4	3	3	4	3	4	4	5	4	4	3	4	3	4	4	2	4	3	2	5	5	5	4	4	3	5	4	5	3	3	2	4	3	4	
6	5	5	5	4	3	3	3	3	3	4	2	4	5	3	4	4	3	4	2	5	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	
6	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
6	3	2	3	3	3	3	2	2	1	3	3	4	4	3	4	2	3	5	3	4	3	5	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	2	
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	1	4	5	5	
6	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	4	4	2	3	2	2	4	2	3	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	3	4	3	4	
6	3	4	3	2	3	3	3	3	4	5	4	5	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	
6	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
6	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
6	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	
7	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	2	3	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	2	3	5	
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
7	2	2	3	2	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
7	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
7	3	4	3	4	2	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	2	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	
7	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	2	3	2	4	4
7	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
7	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
7	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
8	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	

Anexo 12: Matriz de datos de la variable compromiso organizacional

Leyenda: 1: Muy rara vez es cierto, 2: Rara vez es cierto, 3: A veces es cierto, 4: A menudo es cierto, 5: Muy a menudo es cierto

caso	C1	C3	C4	C5	C16	C17	C2	C7	C8	C10	C11	C13	C14	C15	C12	C6	C18	C9
1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	3	5	4	4	5	4	4	3	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4
3	4	4	4	2	2	5	3	4	4	2	4	4	2	2	4	4	2	4
4	3	1	3	4	5	3	5	1	3	2	4	4	4	4	3	4	5	4
5	5	4	5	1	1	5	1	4	5	1	5	5	1	1	5	5	1	5
6	5	5	5	1	1	4	4	1	5	1	5	5	1	1	5	2	1	5
7	5	5	2	2	1	3	3	5	5	3	5	5	1	1	5	5	1	3
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
9	4	4	5	2	3	4	5	4	5	2	4	4	2	2	5	4	2	4
10	4	2	4	5	4	3	2	3	4	1	2	5	2	2	2	3	3	4
11	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
12	4	3	5	5	3	5	5	4	5	5	4	4	4	5	3	4	3	4
13	2	3	5	3	5	5	4	1	4	5	4	2	3	1	2	5	3	2
14	5	5	4	1	1	5	5	5	5	1	5	5	1	1	5	5	1	3
15	4	5	5	1	1	4	4	1	5	1	5	5	1	5	5	5	1	4
16	4	5	4	5	5	4	5	3	5	5	4	5	4	4	3	4	4	4
17	4	4	5	1	1	5	5	4	5	2	4	5	1	1	5	4	1	5
18	3	5	3	4	3	1	1	4	2	3	2	3	4	5	1	2	3	5
19	4	2	4	3	4	4	3	3	2	3	4	3	4	3	2	2	3	3
20	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
21	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
22	1	1	1	1	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2
23	5	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
25	5	1	5	2	3	5	3	4	5	3	5	5	3	3	5	4	3	5
26	5	1	5	1	1	5	1	5	5	1	5	5	1	1	5	5	1	4
27	2	1	3	5	2	4	4	4	5	2	3	4	2	2	3	4	3	3
28	4	5	3	2	4	3	3	3	4	1	3	3	2	1	5	4	2	2
29	5	5	5	5	4	5	3	1	3	3	5	1	3	3	5	3	5	5
30	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3
31	3	2	2	1	1	1	3	1	4	2	2	2	1	2	2	1	2	3
32	5	3	4	2	1	1	2	1	5	1	4	4	1	1	4	4	1	3
33	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
34	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2
35	4	4	3	4	4	4	2	4	4	1	4	4	3	2	3	3	3	3
36	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
37	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
38	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
39	3	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
40	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
41	3	2	3	4	4	3	2	2	4	2	4	3	2	2	5	4	3	3
42	4	4	4	2	2	4	2	2	4	2	4	4	2	2	4	4	2	4
43	5	5	3	5	5	3	4	3	4	4	5	3	4	5	5	2	4	5
44	5	2	5	5	2	2	5	4	4	4	5	5	1	1	5	5	1	4
45	5	1	5	1	5	1	1	1	5	1	5	5	1	1	5	1	1	5

46	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
47	5	3	5	3	3	4	4	3	4	2	4	4	2	2	4	2	2	4
48	4	4	4	1	4	4	4	4	4	1	4	4	2	2	4	4	4	4
49	1	5	2	4	3	1	1	4	2	2	4	4	2	3	2	2	4	4
50	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
51	3	2	1	1	2	2	1	1	4	1	2	2	2	1	1	3	2	2
52	4	2	2	1	2	2	2	4	5	1	4	4	2	2	4	4	2	4
53	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
54	5	1	4	2	2	2	2	2	4	2	4	4	2	2	4	4	2	3
55	4	2	2	2	4	3	1	2	3	5	4	3	4	2	3	4	2	3
56	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
57	4	1	5	4	2	3	4	3	4	3	4	4	5	2	5	5	4	4
58	5	1	3	3	3	5	4	3	5	2	5	5	3	3	5	5	3	5
59	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
60	4	3	4	2	4	4	3	2	3	1	4	3	4	3	4	4	3	4
61	4	4	4	1	4	5	2	1	5	1	5	4	1	1	5	5	1	4
62	5	4	5	2	2	2	3	5	2	4	4	1	4	2	4	4	2	4
63	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
64	3	4	5	3	5	5	5	3	4	5	4	3	4	4	5	5	3	3
65	3	4	2	4	4	4	3	3	2	3	4	3	3	2	4	3	2	3
66	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
67	4	3	3	4	3	3	4	3	2	2	2	2	2	2	3	4	3	3
68	2	2	4	4	2	2	2	2	4	2	1	1	2	1	1	2	2	2
69	3	2	1	1	1	3	2	1	2	2	3	2	1	1	1	2	1	2
70	5	4	3	4	1	4	3	3	4	2	5	4	5	5	5	5	2	3
71	3	3	3	3	3	4	2	2	5	4	4	4	3	4	4	5	4	3
72	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
73	3	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2
74	3	2	2	1	1	3	2	1	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2
75	4	4	3	2	2	4	2	1	5	2	4	4	2	2	5	4	2	4
76	5	1	5	1	1	5	1	5	5	1	5	5	1	1	4	5	1	2
77	4	3	2	2	3	3	2	2	4	3	3	3	1	1	4	3	2	5
78	2	3	2	3	3	2	2	4	3	3	4	2	3	4	3	3	3	2
79	4	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	4	3	3	3
80	2	1	4	1	3	3	2	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4