



ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y COMPETITIVIDAD EN UNA EMPRESA
UBICADA EN SAN JUAN DE LURIGANCHO 2025

Línea de investigación:
Gestión empresarial e inclusión social

Tesis para optar el grado académico de Maestra en Administración

Autora

Yupanqui Porras, Elizabeth Viviana

Asesor

Antón De Los Santos, Marco Antonio

ORCID: 0000-0002-0910-7301

Jurado

Jaime Barreto, Tito Heber

Medina Salgado, Antonio Bartolomé

Aquino Santos, César Gustavo

Lima - Perú

2026

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y COMPETITIVIDAD EN UNA EMPRESA UBICADA EN SAN JUAN DE LURIGANCHO 2025

INFORME DE ORIGINALIDAD

23%	22%	10%	10%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	hdl.handle.net Fuente de Internet	6%
2	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	2%
3	alicia.concytec.gob.pe Fuente de Internet	1%
4	www.coursehero.com Fuente de Internet	1%
5	Submitted to Universidad Nacional Federico Villarreal Trabajo del estudiante	1%
6	repositorio.autonoma.edu.pe Fuente de Internet	1%
7	repositorio.upci.edu.pe Fuente de Internet	1%
8	revistas.ujcm.edu.pe Fuente de Internet	1%
9	www.researchgate.net Fuente de Internet	1%
10	repositorio.unfv.edu.pe Fuente de Internet	<1%
11	repositorio.une.edu.pe Fuente de Internet	<1%

Submitted to Universidad Cesar Vallejo



Universidad Nacional
Federico Villarreal

VRIN | VICERRECTORADO
DE INVESTIGACIÓN

ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y COMPETITIVIDAD EN UNA EMPRESA UBICADA EN SAN JUAN DE LURIGANCHO 2025

Línea de investigación:

Gestión empresarial e inclusión social

Tesis para optar el grado académico de Maestra en Administración

Autora

Yupanqui Porras, Elizabeth Viviana

Asesor

Antón De Los Santos, Marco Antonio

ORCID: 0000-0002-0910-7301

Jurado

Jaime Barreto, Tito Heber

Medina Salgado, Antonio Bartolomé

Aquino Santos, César Gustavo

Lima – Perú

2026

Dedicatoria

A mi Dios y a mis amados padres.

Agradecimiento

A mis maestros.

Índice

Resumen.....	vi
Abstract.....	vii
I. Introducción.....	8
1.1 Planteamiento del problema.....	8
1.2 Descripción del problema.....	11
1.3 Formulación del problema	11
Problema general	11
Problemas específicos.....	11
1.4 Antecedentes	12
1.5 Justificación de la investigación.....	16
1.6 Limitaciones de la investigación	17
1.7 Objetivos de la investigación	17
Objetivo general	17
Objetivos específicos.....	17
1.8 Hipótesis.....	17
Hipótesis general	17
Hipótesis específicas.....	18
II. Marco teórico	19
2.1 Marco conceptual	19
III. Método	29
3.1 Tipo de investigación	29
3.2 Población y muestra	29
3.2 Operacionalización de variables.....	30

3.4 Instrumentos	32
3.5 Procedimientos	33
3.6 Análisis de datos.....	33
3.7 Consideraciones éticas	34
IV. Resultados.....	35
V. Discusión de resultados.....	50
VI. Conclusiones.....	54
VII. Recomendaciones	55
VIII. Referencias.....	56
IX. Anexos.....	62

Índice de tablas

Tabla 1. Operacionalización de variables.....	31
Tabla 2. Análisis de confiabilidad	32
Tabla 3. Nivel de percepción sobre la gestión del talento humano	35
Tabla 4. Nivel de percepción de la dimensión incorporación de personal	36
Tabla 5. Nivel de percepción de la dimensión recompensa.....	37
Tabla 6. Nivel de percepción de la dimensión desarrollo y retención del personal	38
Tabla 7. Nivel de percepción de la dimensión supervisión	39
Tabla 8. Nivel de percepción sobre competitividad	40
Tabla 9. Nivel de percepción de la dimensión liderazgo.....	41
Tabla 10. Nivel de percepción de la dimensión diferenciación.....	42
Tabla 11. Nivel de percepción de la dimensión enfoque (orientación al cliente).....	43
Tabla 12. Resultados de la prueba de normalidad	44
Tabla 13. Correlación y significancia de las variables gestión del talento humano y competitividad	45
Tabla 14. Correlación y significancia de la dimensión incorporación de personal y la variable competitividad.....	46
Tabla 15. Correlación y significancia de la dimensión recompensa y la variable competitividad	47
Tabla 16. Correlación y significancia de la dimensión desarrollo y retención del personal y competitividad.....	48
Tabla 17. Correlación y significancia de la dimensión supervisión y la variable competitividad	49

Índice de figuras

Figura 1. Nivel de percepción sobre la gestión del talento humano.....	35
Figura 2. Niveles de percepción de la dimensión incorporación de personal	36
Figura 3. Niveles de percepción de la dimensión recompensa.....	37
Figura 4. Niveles de percepción de la dimensión desarrollo y retención del personal.....	38
Figura 5. Niveles de percepción de la dimensión supervisión	39
Figura 6. Niveles de percepción sobre competitividad	40
Figura 7. Niveles de percepción de la dimensión liderazgo.....	41
Figura 8. Niveles de percepción de la dimensión diferenciación.....	42
Figura 9. Niveles de percepción de la dimensión enfoque (orientación al cliente).....	43

Resumen

Objetivo: Determinar la relación entre gestión del talento humano y competitividad en una empresa ubicada en SJL 2025. **Método:** El estudio se orientó, desde lo metodológico, con un enfoque cuantitativo, tipo básico, diseño no experimental, corte transversal y nivel correlacional con la aplicación de una encuesta, al instrumentar dos cuestionarios (uno para cada variable) en una muestra de 80 docentes. **Resultados:** Según los participantes del estudio, se aprecia un nivel deficiente en la gestión de talento humano (56.3%) y bajo en la competitividad (55.0%) y se halló una relación significativa, positiva y alta entre la competitividad y las dimensiones incorporación de personal ($\rho = 0.742$), recompensa ($\rho = 0.790$), desarrollo y retención del personal ($\rho = 0.772$) y supervisión ($\rho = 0.821$). **Conclusiones:** Existe una relación significativa entre gestión del talento humano y competitividad en una empresa ubicada en SJL 2025; siendo del tipo positiva y alta entre las variables ($r = 0.802$; $p < 0.05$).

Palabras clave: gestión del talento humano, competitividad, recompensa, supervisión, orientación al cliente.

Abstract

Objective: To determine the relationship between human talent management and competitiveness in a company located in SJL 2025. **Method:** The study was oriented, from a methodological point of view, with a quantitative approach, basic type, non-experimental design, cross-sectional and correlational level with the application of a survey, by instrumenting two questionnaires (one for each variable) in a sample of 80 teachers. **Results:** According to the study participants, a deficient level in human talent management (56.3%) and low in competitiveness (55.0%) is observed and a significant, positive and high relationship was found between competitiveness and the dimensions of staff incorporation ($\rho = 0.742$), reward ($\rho = 0.790$), staff development and retention ($\rho = 0.772$) and supervision ($\rho = 0.821$). **Conclusions:** There is a significant relationship between human talent management and competitiveness in a company located in SJL 2025; being of the positive and high type among the variables ($r = 0.802$; $p < 0.05$).

Keywords: human talent management, competitiveness, reward, supervision, customer orientation

I. INTRODUCCIÓN

1.1 Planteamiento del problema

A nivel mundial, las organizaciones enfrentan una escasez crítica de talento humano que amenaza su competitividad. En 2023, la escasez de talento alcanzó un máximo histórico: el 77% de los empleadores reportó dificultades para cubrir sus vacantes, es decir, solo 23 de cada 100 empresas logran contratar el personal que requieren sin problemas. Esta carencia de personal calificado se ha convertido en un obstáculo central para el crecimiento y desempeño empresarial en prácticamente todos los sectores y regiones (Forbes, 2023).

Frente a ello, la gestión del talento humano ha pasado a ser considerada un factor estratégico: estudios recientes evidencian que una adecuada gestión del talento es clave para el éxito de las empresas. En efecto, tras la pandemia muchas compañías revaloraron el rol del área de Recursos Humanos, reconociendo que atraer, desarrollar y retener talento no es solo una función operativa, sino una fuente de ventaja competitiva sostenible en el mercado global (Organización Internacional de Directivos de Capital Humano, 2022).

En América Latina, la problemática del talento se manifiesta con particular intensidad, agravando los desafíos de competitividad de la región. Varios países latinoamericanos incluso superan el promedio mundial de escasez de talento, evidenciando mayores dificultades para encontrar personal calificado. Por ejemplo, Brasil reporta que un 81% de sus empresas no consigue el talento necesario (nivel comparable al de economías como Alemania), mientras que países como Argentina, México y Perú alcanzan cifras en torno al 68–70% de empresas con dificultades para cubrir puestos (Manpower Group, 2025).

Esta escasez de capital humano calificado está estrechamente ligada a brechas estructurales en educación y habilidades: solo alrededor de un 22% de la fuerza laboral latinoamericana posee educación superior avanzada, muy por debajo del 41% observado en países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). Dicho de

otro modo, la oferta de profesionales altamente calificados en la región es limitada, lo que repercute negativamente en la productividad (Organización Internacional del Trabajo, 2023). Ante esta realidad, las empresas latinoamericanas han comenzado a responder invirtiendo en capacitación interna y desarrollo de talento. De hecho, el 84% de los empleadores en la región planea mejorar las habilidades de su personal en los próximos años para cerrar brechas digitales y técnicas, con ello se reconoce que aquellas organizaciones que logren fortalecer las competencias de sus colaboradores y adoptar prácticas modernas de gestión del talento tendrán una ventaja decisiva en la competitividad regional (World Economic Forum, 2025).

En el Perú, los desafíos relativos al talento humano y competitividad organizacional siguen la misma tendencia preocupante. Diversos indicadores revelan rezagos en la formación y gestión del capital humano a nivel nacional. Por un lado, el país se ubica en posiciones inferiores en los rankings internacionales de talento: en 2023 ocupó el puesto 82 de 134 países en el Índice Global de Competitividad del Talento, quedando rezagado dentro de la región. En particular, Perú muestra grandes debilidades en la retención del talento, clasificándose en el puesto 88 en ese pilar. Esta dificultad se explica, entre otros factores, por la alta tasa de informalidad laboral (alrededor de 75.7% de empleo informal), la cual limita el desarrollo profesional y la permanencia de trabajadores calificados (Comex Perú, 2023).

Por otro lado, la brecha entre oferta y demanda de habilidades es evidente en las empresas peruanas ya que los empleadores en el país reportan dificultades para encontrar el personal calificado que necesitan (Manpower Group, 2025). Esta cifra, es cercana al 70% y refleja un desajuste crítico en el mercado laboral peruano, donde la demanda de competencias especializadas supera a la disponibilidad de talento formado. En conjunto, estos datos ponen de manifiesto que el limitado desarrollo del talento humano en el Perú está mermando la productividad y competitividad de sus organizaciones. De esta manera, mejorar la gestión del talento mediante políticas de capacitación, sistemas de incentivos, mejores condiciones

laborales y estrategias de retención se presenta, por tanto, como un imperativo para que las empresas peruanas puedan elevar su desempeño y competir exitosamente en el entorno global (Comex Perú, 2023).

En la realidad local de San Juan de Lurigancho (S JL), distrito donde se ubica la empresa objeto de estudio, los retos asociados al talento humano y competitividad adquieren matices particulares. S JL es el distrito más poblado de la ciudad de Lima con una población estimada de 1 millón 264 mil 60 habitantes al año 2024. Esta gran concentración demográfica conlleva una alta demanda de servicios educativos y de personal calificado para atenderlos. Sin embargo, la oferta de educación superior en la zona especialmente la técnica resulta insuficiente para cubrir dicha demanda. A nivel de Lima Metropolitana, solo el 17.1% de la población de 15 años a más ha accedido a educación superior no universitaria (institutos técnicos), evidencia de la brecha en formación técnica que también se refleja en S JL (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2024).

En este contexto, la institución en estudio (un Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado “Daniel Alcides Carrión”) cumple un rol importante al brindar formación tecnológica a la comunidad local. No obstante, su competitividad institucional depende en gran medida de la gestión efectiva de su propio talento humano, es decir, de sus docentes, personal académico y administrativo, para lograr impartir educación de calidad. Actualmente, esta institución enfrenta desafíos como atraer y retener profesores calificados, mantener programas de capacitación docente continuos, e incrementar el compromiso y desempeño de su personal en un entorno complejo. La alta densidad poblacional y la competencia entre numerosas instituciones educativas de la zona obligan a optimizar la gestión del talento interno para diferenciarse y mejorar su competitividad. En suma, fortalecer la gestión del talento humano en este instituto local es fundamental para elevar la calidad del servicio educativo que ofrece,

satisfaciendo la demanda de la comunidad y contribuyendo a su sostenibilidad y ventaja competitiva en San Juan de Lurigancho.

1.2 Descripción del problema

La institución que ha despertado el interés en el presente estudio es un Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado “Daniel Alcides Carrión”, que se encuentra ubicado en el distrito de SJL, presenta con ciertas dificultades en el área de gestión del talento humano, lo cual genera un impacto negativo en su competitividad institucional. En cuanto a los principales problemas evidenciados podemos mencionar a modo de ejemplo una baja retención de personal calificado, poca inversión en la capacitación continua de su personal, desmotivación laboral, y la falta de estrategias eficaces para evaluar y mejorar el desempeño del personal docente y administrativo. Estas deficiencias afectan la calidad del servicio educativo ofrecido y reducen su capacidad de respuesta ante la elevada competencia del entorno local. En consecuencia, resulta fundamental analizar cómo la gestión del talento humano puede convertirse en un factor estratégico para potenciar la competitividad de la institución.

1.3 Formulación del problema

Problema general

¿Cuál es la relación entre gestión del talento humano y competitividad en una empresa ubicada en SJL 2025?

Problemas específicos

¿Cuál es la relación entre la incorporación de personal y competitividad en una empresa ubicada en SJL 2025?

¿Cuál es la relación entre la recompensa y competitividad en una empresa ubicada en SJL 2025?

¿Cuál es la relación entre el desarrollo y retención de personal y competitividad en una empresa ubicada en SJL 2025?

¿Cuál es la relación entre la supervisión y competitividad en una empresa ubicada en SJL 2025?

1.4 Antecedentes

A nivel internacional se halló la indagación de Poornima (2025) en India, analizó el impacto de las prácticas de gestión del talento humano en el desempeño de universidades privadas. Este estudio cuantitativo, correlacional, diseño no experimental incluyó 320 participantes con el empleo de la encuesta, al instrumentar un cuestionario. Se halló que el trabajo en equipo ($\beta=1.178$), la evaluación del desempeño ($\beta=0.988$), la compensación ($\beta=0.812$), el reclutamiento y selección ($\beta=0.481$) y la capacitación y desarrollo ($\beta=0.325$) tienen efectos positivos y significativos ($p<0.01$) en el desempeño de las universidades. Se concluye que la mejora del desempeño docente, promovida por prácticas efectivas de gestión humana, incide positivamente en el rendimiento de las universidades privadas.

Abdrabou (2024) en Egipto, evaluaron el impacto de las prácticas de gestión de recursos humanos sobre el desempeño del personal académico en universidades privadas. Este estudio cuantitativo, correlacional, diseño no experimental, incluyó a 104 docentes, de los cuales el 60.6% pertenecía a facultades científicas y el 39.4% a humanidades con el empleo de la encuesta, al instrumentar un cuestionario. Se halló efectos positivos y estadísticamente significativos: la capacitación y desarrollo explicó el 63.3% de la varianza del desempeño ($B=0.57$; $p<0.001$), la evaluación del desempeño un 21.2 % ($B=0.486$; $p<0.001$), y el empoderamiento un 59.4 % ($B=0.681$; $p<0.001$). El modelo final de regresión mostró que las tres prácticas explicaron el 76.1 % del desempeño del personal académico. Se concluyó que las prácticas de gestión de recursos humanos inciden de manera positiva en el desempeño docente, siendo la capacitación el factor con mayor influencia.

Agus y Rusdiah (2024) en Indonesia, analizaron cómo la gestión estratégica del talento humano fortalece la ventaja competitiva en la institución educativa superior. Fue un estudio de caso. Los participantes fueron el director, subdirector, y docentes. Se halló que, la institución potencia su ventaja competitiva mediante cuatro estrategias: (1) formulación de políticas y procedimientos de RR. HH.; (2) programas de formación y desarrollo continuo; (3) gestión del desempeño integrada con uso de TIC y enseñanza multilingüe; y (4) evaluación y ajuste periódicos. Como resultado, los estudiantes han obtenido múltiples premios a nivel nacional, destacando la efectividad de la estrategia institucional. Se concluye que una gestión estratégica del talento humano, orientada a la mejora continua y la innovación educativa, impacta positivamente en la competitividad de la institución educativa.

Álvarez y Cevallos (2024) en Ecuador, analizaron cómo la gestión del talento humano influye en la competitividad de la Universidad Estatal del Sur de Manabí. Fue cualitativo, incluyó a 14 empleados de la universidad. Se halló que, si bien la universidad cuenta con fortalezas como un entorno laboral competitivo, organización sólida y autonomía en formación, enfrenta debilidades como la ausencia de un plan anual de capacitaciones, limitaciones financieras y deficiente comunicación de necesidades formativas. Las matrices reflejaron que, aunque el entorno externo es favorable, internamente existen limitaciones. Se concluyó que es esencial implementar un plan de capacitación formal y mejorar la asignación de recursos, para potenciar la efectividad de la gestión del talento humano en beneficio del desempeño organizacional.

Alfawaire y Atan (2021) en Jordania investigaron el efecto de la innovación organizativa, la gestión del conocimiento y la gestión estratégica del talento humano, con la competitividad, en las universidades jordanas. Este estudio cuantitativo, correlacional, diseño no experimental incluyó a 400 miembros del personal académico y administrativo de universidades públicas y privadas jordanas, con el fin de obtener los datos cuantitativos

requeridos con el empleo de la encuesta, al instrumentar un cuestionario. Se halló que, existe una relación positiva y significativa entre la gestión del conocimiento y la ventaja competitiva ($r = 0.878$), así como entre la gestión estratégica del talento humano y la ventaja competitiva ($r = 0.854$). También se encontró una fuerte correlación entre la gestión del conocimiento y la innovación organizacional ($r = 0.891$) y entre la gestión del talento humano y la innovación organizacional ($r = 0.813$). Finalmente, la innovación organizacional mostró una alta correlación con la ventaja competitiva ($r = 0.896$) y ejerció un efecto mediador parcial significativo entre las variables mencionadas. En conclusión, las universidades que integran la innovación organizacional con prácticas efectivas de gestión del conocimiento y del talento humano logran fortalecer su ventaja competitiva.

Desde el ámbito nacional, Gómez (2025) determinó de qué manera la administración liberadora influye en la competitividad estratégica internacional de una universidad privada de Lima. Este estudio cuantitativo, correlacional, diseño no experimental incluyó 10 directivos y 40 docentes con el empleo de la encuesta, al instrumentar un cuestionario. Se halló correlaciones positivas entre la administración liberadora y la competitividad estratégica internacional ($r=0.327$; $p=0.021$). Sobre la percepción de la competitividad: propuesta de valor (alta en 58%), gestión del conocimiento (alta en 52%), innovación organizacional (alta en 52%), ventaja competitiva (media en 62%) y cambio organizacional (media en 60%). Se concluye que la administración liberadora influye significativamente, aunque de forma parcial, en la competitividad estratégica internacional.

Sánchez (2025) relacionó cultura organizacional y gestión del talento humano en la Universidad Peruana los Andes. Este estudio cuantitativo, correlacional, diseño no experimental incluyó 54 docentes con el empleo de la encuesta, al instrumentar un cuestionario. Se halló relación positiva entre las variables $p= 0.012$. La gestión del talento humano fue percibida mayoritariamente como regular (48.8%) y deficiente (34.1%). Las dimensiones

evaluadas, como planificación, atracción, retención y desarrollo del talento, también obtuvieron valoraciones predominantemente regulares y deficientes, lo que evidencia debilidades en los procesos estratégicos de gestión del personal académico y administrativo. Se concluyó, que a una cultura organizacional favorable mejora la gestión del talento humano en dicha universidad.

Huertas (2025) evaluó la influencia de la gestión de RRHH en el desarrollo del talento humano en la Universidad Nacional Agraria La Molina (UNALM). Este estudio cuantitativo, correlacional, diseño no experimental incluyó 96 trabajadores con el empleo de la encuesta, al instrumentar un cuestionario. Se halló correlación positiva entre las variables Spearman (ρ) de 0.466, se afirmó que el 46.6% del actual desarrollo del talento humano en la universidad puede ser explicado por la gestión del talento humano. En conclusión, la gestión de recursos humanos influye positivamente en el desarrollo del talento humano ($0.701 > 0.5$) según la interpretación estadística.

Gallegos (2024) resalta la indagación de estudió la correlación entre gestión del talento humano y Calidad del servicio en la Universidad Nacional de Moquegua (UNAM). Este estudio cuantitativo, correlacional, diseño no experimental incluyó 170 colaboradores con el empleo de la encuesta, al instrumentar un cuestionario. Se halló concordancia positiva entre conocimiento y calidad del servicio ($r = 56.7\%$); entre habilidades y calidad de servicio ($r = 69.90\%$); actitudes y calidad del servicio ($r = 69.70\%$). Se concluye que hay relación entre la gestión del talento humano y calidad del servicio en la UNAM ubicando un Rho Spearman de 72.8%. Lo que permite confirmar que a mayor desarrollo del talento humano mayor es la calidad de servicio.

Aldana et al. (2024) analizaron la gestión del talento humano y competitividad en el sector empresarial de Chiclayo. Este estudio cuantitativo, correlacional, diseño no experimental incluyó 49 colaboradores con el empleo de la encuesta, al instrumentar un cuestionario. Se

evidencia relación positiva entre las variables investigativas ($r=0.539$, $p<0.05$). En conclusión, una eficiente gestión de los recursos humanos centrada en la compensación adecuada de los colaboradores, la participación, y el crecimiento profesional, resulta clave para fortalecer la competitividad de las organizaciones.

1.5 Justificación de la investigación

Esta investigación contribuye al fortalecimiento del conocimiento teórico en el campo de la administración, específicamente en lo referente a la gestión del talento humano como un factor estratégico para el incremento de la competitividad institucional. A través del análisis de dimensiones claves, se buscó establecer un marco explicativo que permitió comprender cómo estas prácticas impactan en la competitividad organizacional en contextos educativos privados.

Desde una perspectiva práctica, el estudio brindó a los directivos del Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado “Daniel Alcides Carrión” un diagnóstico claro sobre las debilidades y fortalezas de su gestión del talento humano. Con base en los resultados, fue posible diseñar estrategias orientadas a mejorar la calidad del servicio educativo, incrementar la retención de personal calificado, fomentar un clima organizacional positivo y, en general, elevar la competitividad institucional frente a otras entidades similares en el distrito. De este modo, la investigación contribuye a la toma de decisiones eficaces y al diseño de políticas internas alineadas con los objetivos estratégicos de la organización.

Metodológicamente, el estudio tiene valor al emplear un enfoque cuantitativo de tipo correlacional, lo que permitió establecer relaciones entre variables medibles dentro de un contexto real. La utilización de un diseño no experimental transversal garantizó un análisis objetivo de la situación actual de la institución y los instrumentos aplicados fueron validados para asegurar la rigurosidad de los resultados. Esta aproximación metodológica sirve de modelo replicable en otras investigaciones que busquen explorar la relación entre talento humano y competitividad en contextos similares.

1.6 Limitaciones de la investigación

La principal limitación de esta investigación radica en su alcance geográfico restringido, ya que el estudio se centró únicamente en una institución educativa ubicada en el distrito de San Juan de Lurigancho. Esta delimitación territorial limitó la posibilidad de generalizar los resultados a otras organizaciones del sector educativo o a diferentes contextos regionales del país.

1.7 Objetivos

Objetivo general

Determinar la relación entre gestión del talento humano y competitividad en una empresa ubicada en SJL 2025.

Objetivos específicos

Identificar la relación entre la incorporación de personal y competitividad en una empresa ubicada en SJL 2025.

Identificar la relación entre la recompensa y competitividad en una empresa ubicada en SJL 2025.

Identificar la relación entre el desarrollo y retención de personal y competitividad en una empresa ubicada en SJL 2025.

Identificar la relación entre la supervisión y competitividad en una empresa ubicada en SJL 2025.

1.8 Hipótesis

Hipótesis general

Existe relación significativa entre gestión del talento humano y competitividad en una empresa ubicada en SJL 2025.

Hipótesis específicas

Existe relación significativa entre la incorporación de personal y competitividad en una empresa ubicada en SJL 2025.

Existe relación significativa entre la recompensa y competitividad en una empresa ubicada en SJL 2025.

Existe relación significativa entre el desarrollo y retención de personal y competitividad en una empresa ubicada en SJL 2025.

Existe relación significativa entre la supervisión y competitividad en una empresa ubicada en SJL 2025.

II. MARCO TEÓRICO

2.1 Marco conceptual

Se consideró como base del estudio la Teoría del Capital Humano que postula que las personas constituyen un tipo de capital cuyo valor puede incrementarse mediante inversión en su educación, capacitación y salud. Esta perspectiva, desarrollada por economistas como Gary Becker y Theodore Schultz a inicios de los años 60, plantea que las habilidades, conocimientos y experiencias de los individuos son activos intangibles decisivos que elevan la productividad y el desempeño económico de las organizaciones. En otras palabras, el trabajador deja de verse solo como un costo y se le reconoce como un activo capaz de generar valor económico. Becker y Schultz argumentaron que invertir en la formación y bienestar de las personas aumenta su productividad y, por ende, contribuye a mayores beneficios para la empresa y al crecimiento económico en general (Ebiasuode y Blessing, 2025).

Entre los supuestos principales de esta teoría destaca la idea de que la educación y el entrenamiento mejoran las capacidades productivas del individuo, lo que se traduce en ingresos más altos y en un aporte significativo al desarrollo económico. Becker profundizó en el concepto para incluir otros elementos del capital humano, como la experiencia laboral, la salud y habilidades sociales, señalando que todos ellos inciden en la productividad del trabajador (y en su potencial de generar valor) más allá de la escolaridad formal. Así, la teoría sostiene que los individuos racionales invierten en sí mismos (por ejemplo, a través de estudios o entrenamiento) del mismo modo que las empresas invierten en maquinaria o tecnología, esperando obtener retornos futuros en forma de mayor rendimiento o eficiencia (Ebiasuode y Blessing, 2025).

La teoría del capital humano provee la base conceptual para vincular la gestión del talento humano con la competitividad organizacional. Si el talento y las competencias de las personas constituyen un capital que impulsa la productividad, entonces administrar

estratégicamente ese talento debe conducir a ventajas competitivas. De hecho, las organizaciones modernas buscan explotar sus recursos intangibles (como el capital humano) para diferenciarse y lograr un desempeño superior al de sus rivales. En este estudio, centrado en el ámbito educativo-administrativo, se parte del supuesto teórico de que invertir en el desarrollo, motivación y retención del personal, es decir, gestionar efectivamente el talento humano se traducirá en una mayor competitividad institucional. Dicho de otro modo, al aplicar los postulados de la teoría del capital humano, se espera que una adecuada gestión del talento (capacitación continua, políticas de incentivos, buen clima laboral, etc.) mejore la capacidad de la organización para innovar, ser eficiente y sostener ventajas competitivas en su sector (Green, 2024).

Con respecto a fundamentaciones teóricas vinculadas a la competitividad, Rahayu et al. (2025), destacan tres teorías principales que la explican, a saber: 1) Teoría de la ventaja comparativa, sustentada en la teoría del comercio internacional y arguye sobre la manera en que cada país se especializa en la producción de productos con costos relativos inferiores al registrado en otros; 2) Teoría de la ventaja competitiva, que en gran parte se concentra en el valor diferencial que un ente produce para satisfacer a sus clientes y que sea entendido como aquel que ofrece menores precios que el de los competidores o que se diferencia en un atributo, 3) Competencia sistémica, que es un enfoque basado en la estructura e interrelación de cuatro escalas de actividad socioeconómica, como es el caso del nivel micro, meso, macro y meta; de manera que, estos cuatro niveles van a integrar la estructura interna y externa de las organizaciones y por medio de estos elementos es viable analizar exhaustivamente las mismas.

2.1.1 Gestión del talento humano

La gestión del talento humano (GTH) se define como el proceso estratégico de recursos humanos orientado a atraer, desarrollar, motivar y retener a los empleados con alto potencial y desempeño, alineando sus capacidades con las necesidades presentes y futuras de la

organización (Crumpton, 2021). En esencia, la GTH abarca un conjunto integrado de prácticas desde la planificación de personal, reclutamiento e incorporación de empleados, hasta la evaluación del desempeño, formación continua, recompensas y planes de carrera, cuyo propósito es asegurar que la empresa cuente con el talento necesario para cumplir sus objetivos y crecer de manera sostenible (Centro de Investigación y Desarrollo, 2024).

Diversos expertos coinciden en que la gestión del talento implica identificar, evaluar, desarrollar y retener a aquellos individuos clave que impulsarán los resultados organizacionales presentes y futuros. Por tanto, a diferencia de la administración tradicional de personal, la GTH tiene un enfoque proactivo y centrado en el valor estratégico del recurso humano, considerándolo fuente de ventaja competitiva más que un mero costo operativo (Crumpton, 2021).

En el entorno empresarial actual caracterizado por el cambio tecnológico, la competencia intensa y la escasez de habilidades críticas, la gestión del talento se ha convertido en una prioridad estratégica para las organizaciones. Estudios recientes enfatizan que dedicar mayor atención e inversión a la administración del talento humano es clave para mantener la productividad y la competitividad de las empresas en contextos dinámicos (Ramírez, 2023). Algunas características importantes de la GTH son su naturaleza integral (abarca todos los procesos que involucran al empleado, desde su entrada hasta su salida), su enfoque continuo (no se limita a acciones puntuales sino a un ciclo de vida del empleado) y su orientación a alinear las políticas de personal con la estrategia organizacional (Chicaiza et al., 2023; Crumpton, 2021).

Asimismo, la GTH pone énfasis en la medición y evaluación del desempeño humano, buscando retroalimentar a los colaboradores y mejorar constantemente las prácticas de gestión. En tanto, gestionar el talento humano de manera efectiva significa construir una propuesta de valor atractiva para el empleado (clima laboral, oportunidades de desarrollo, recompensas

competitivas), a la vez que se optimiza el aporte de cada persona a los objetivos corporativos. Esto no solo aumenta el compromiso y satisfacción del personal, sino que también se ha vinculado con mejoras en indicadores de desempeño organizacional (como la productividad, la calidad del servicio e incluso los resultados financieros) (Egwakhe et al., 2023). En el marco de este estudio se consideran cuatro dimensiones o procesos fundamentales de la gestión del talento humano, a saber: incorporación de personal, recompensa, desarrollo y retención de personal, y supervisión. A continuación, se describen cada uno de ellos:

2.1.1.1 Incorporación de personal. Esta dimensión comprende la atracción, reclutamiento, selección e inducción de nuevos empleados a la organización. El objetivo es contar con las personas más idóneas en los puestos adecuados, alineando sus competencias con las necesidades de la empresa. Una efectiva admisión de talento resulta vital, ya que permite dotar a la organización del recurso humano necesario para operar eficientemente y lograr sus objetivos estratégicos (Rožman et al., 2023). Por el contrario, una mala gestión en la contratación puede traducirse en la elección de candidatos poco compatibles o competentes, lo que afectaría negativamente el desempeño organizacional; por ello se requiere un proceso riguroso que minimice ese riesgo. De este modo, la incorporación de personal sienta las bases del talento con el que contará la empresa, por lo que incluye prácticas como el marketing de reclutamiento, filtros de selección basados en méritos y una adecuada inducción o entrenamiento inicial para integrar al nuevo colaborador en la cultura y procesos institucionales (Cabal et al., 2025).

2.1.1.2 Recompensa. Esta dimensión se refiere al sistema de compensación, incentivos y reconocimiento que la organización ofrece a sus colaboradores a cambio de su desempeño y contribuciones. Incluye tanto recompensas tangibles (salario, bonos, beneficios económicos) como intangibles (reconocimientos públicos, oportunidades de crecimiento, buen ambiente laboral). Un esquema de recompensa bien diseñado es decisivo para motivar a los empleados

y alinear sus esfuerzos con los objetivos corporativos; por ejemplo, proveer una remuneración competitiva combinado con incentivos por mérito y programas de reconocimiento tiende a incrementar el compromiso del personal y reducir la rotación, ya que los colaboradores sienten valorado su esfuerzo. Las organizaciones exitosas utilizan una variedad de estrategias de recompensa total (que abarcan remuneración, desarrollo profesional y calidad de vida laboral) para atraer y retener a los mejores talentos. En definitiva, la recompensa busca reforzar comportamientos deseados y fomentar la lealtad, asegurando que el talento humano se sienta justamente compensado y reconocido (Rožman et al., 2023).

2.1.1.3 Desarrollo y retención de personal. Abarca las prácticas dirigidas a formar, capacitar y fidelizar a los colaboradores dentro de la organización. Por el lado del desarrollo, implica proporcionar oportunidades de aprendizaje continuo (capacitaciones, entrenamiento en el puesto, mentoring, planes de carrera) que permitan al empleado adquirir nuevas habilidades o perfeccionar las existentes. Asimismo, conlleva nutrir y supervisar el crecimiento profesional de las personas a lo largo del tiempo, de forma que puedan asumir mayores responsabilidades y aporten más valor a la empresa. Por el lado de la retención, el enfoque está en implementar estrategias para que los empleados talentosos permanezcan en la organización el mayor tiempo posible, evitando la fuga de capital humano hacia la competencia. Esto incluye acciones como promover un clima laboral positivo, ofrecer planes de desarrollo de carrera claros, facilitar la conciliación trabajo-familia y contar con políticas de reconocimiento y promoción interna que generen perspectivas de futuro para el trabajador (Rožman et al., 2023).

Cuando una empresa logra retener a su personal clave, no solo ahorra costos de rotación, sino que capitaliza la experiencia acumulada y la cohesión de sus equipos, lo cual redundará en mayor productividad y competitividad. De hecho, se ha observado que ambientes laborales con empleados comprometidos y oportunidades de crecimiento tienden a alcanzar mejor desempeño y menor índice de rotación. Es así que, el desarrollo y retención busca potenciar el

talento interno y construir relaciones laborales de largo plazo, donde el empleado sienta que puede crecer dentro de la organización y tenga motivos para seguir aportando en ella (Conopuma, 2022).

2.1.1.4 Supervisión. Se refiere al seguimiento, dirección y evaluación del desempeño de los empleados por parte de sus líderes o supervisores inmediatos. Una supervisión efectiva implica guiar al colaborador en sus funciones, comunicarle claramente las expectativas, brindar retroalimentación constante sobre su trabajo y apoyarlo en la resolución de problemas cotidianos. En la gestión moderna del talento, supervisar no es solo vigilar, sino también actuar como coach o mentor que ayuda a desarrollar al subordinado (Cámara, 2023).

La supervisión forma parte del desarrollo del talento al acompañar y supervisar las tareas de los empleados para garantizar la actualización de sus habilidades y su buen desempeño a lo largo del tiempo. Además, estudios organizacionales destacan que la calidad de la supervisión influye directamente en la satisfacción y permanencia del personal: los colaboradores tienden a permanecer en la empresa cuando perciben que su supervisor se comunica abiertamente, muestra respeto, es justo en sus evaluaciones y facilita su participación en la toma de decisiones. Por el contrario, una supervisión deficiente (ya sea por exceso de control o por falta de apoyo) puede mermar la motivación e incrementar la intención de renuncia. En tanto, la dimensión de supervisión abarca las prácticas de liderazgo diario sobre el equipo de trabajo, asegurando que cada empleado reciba orientación, feedback y reconocimiento oportuno. Esto crea un entorno donde los colaboradores se sienten respaldados en alcanzar su máximo potencial, a la vez que se alinean los esfuerzos individuales con las metas organizacionales (Guasumba y Carrera, 2024).

2.1.2 Competitividad

El término competitividad, en el contexto organizacional, alude a la capacidad de una empresa para desempeñarse mejor que sus competidores y sostener en el tiempo ventajas que

le permitan alcanzar o superar los estándares del mercado. Se trata de un concepto multidimensional, influenciado por factores internos (recursos, capacidades, eficiencia) y externos (dinámica del mercado, avances tecnológicos, regulaciones) que en conjunto determinan qué tan bien posicionada está una organización frente a otras. La competitividad empresarial se entiende de forma cada vez más integral, incluyendo aspectos como la eficiencia operativa, la innovación, la adaptabilidad al entorno y la calidad de la gestión estratégica (Rahayu et al., 2025).

En esencia, una organización competitiva es aquella que logra ventajas sostenibles –ya sea en costos, diferenciación de productos/servicios, marca, servicio al cliente, u otros– que le permiten obtener rendimientos superiores al promedio de su industria. Por ejemplo, empresas altamente competitivas suelen demostrar flexibilidad estratégica, capacidad de aprendizaje y fuertes habilidades de innovación, lo que les facilita adelantarse a las tendencias del mercado o responder con rapidez a cambios en la demanda. Asimismo, la competitividad no solo se refleja en la participación de mercado o en la rentabilidad, sino también en la capacidad de la firma para generar valor consistentemente para sus clientes y demás stakeholders (empleados, accionistas, comunidad). En un entorno globalizado y cambiante, lograr la competitividad requiere gestionar simultáneamente distintos frentes: optimizar procesos internos (eficiencia), diferenciarse con propuestas de valor únicas (innovación/calidad) y ajustarse proactivamente a las condiciones del entorno (agilidad y aprendizaje continuo) (Rahayu et al., 2025).

Como ya se ha comentado, estos últimos autores han señalado otra codificación para los factores que determinan la competitividad, que tiene que ver con los criterios del mercado, fundados esencialmente en factores del mercado y los factores de no mercado y en tal sentido; se ha establecido a la calidad, el precio o las condiciones de venta de los productos como los factores del mercado; y dentro de los factores de no mercado se tiene al avance tecnológico,

puesto que al ser una expresión de la innovación, logra incidir en la cantidad y calidad de los productos y servicios.

Clásicamente, Michael Porter propuso tres estrategias genéricas mediante las cuales una empresa puede construir su ventaja competitiva en un sector: el liderazgo en costos, la diferenciación y el enfoque (o segmentación). Estas dimensiones estratégicas sirven como referencia en este estudio para analizar la competitividad. A continuación, se describen:

2.1.2.1 Liderazgo en costos. Estrategia en la cual la empresa busca ser el productor de menores costos en su industria, ofreciendo precios más bajos que la competencia a la vez que mantiene una calidad aceptable del producto o servicio. El objetivo es obtener una ventaja competitiva basada en la eficiencia, logrando un costo global inferior al de los rivales. Para ello, la organización debe optimizar sus procesos, explotar economías de escala, eliminar desperdicios y controlar rigurosamente los gastos. Al alcanzar costos significativamente más bajos, la empresa puede ofrecer precios por debajo del promedio de mercado y ganar participación, manteniendo rentabilidad. Esta estrategia suele ser efectiva en mercados sensibles al precio, donde los clientes valoran ahorros en costo. De tal modo que el liderazgo en costos brinda competitividad al permitir competir agresivamente en precio, siempre que la empresa pueda sostener su estructura de costos por debajo de la competencia (Villarreal y Gómez, 2022).

2.1.2.2 Diferenciación. En esta estrategia, la empresa busca que su producto o servicio sea percibido como único y de mayor valor por los clientes, de modo que estos estén dispuestos a pagar un precio superior por él. La diferenciación puede basarse en múltiples atributos: calidad excepcional, diseño innovador, tecnología incorporada, prestigio de la marca, servicio al cliente sobresaliente, características especiales, etc. Lo concluyente es que el producto/servicio ofrezca algo distintivo que los competidores no brinden o no puedan imitar fácilmente. Al lograr esa singularidad, la empresa obtiene cierto poder de mercado, ya que sus

clientes desarrollan preferencia o lealtad hacia su oferta diferenciada. Porter señala que una estrategia de diferenciación eficaz requiere entender bien las preferencias del mercado y enfocarse en aquellos atributos que realmente son valorados por el cliente objetivo (Villarreal y Gómez, 2022).

La ventaja es que, si la diferenciación es exitosa, la empresa puede protegerse parcialmente de la competencia de precios (pues sus clientes no encuentran sustitutos equivalentes fácilmente) y puede lograr márgenes más altos. Sin embargo, también implica costos adicionales y el reto constante de mantener la propuesta de valor actualizada para no ser alcanzada por los competidores (Conopuma, 2022). La dimensión de diferenciación en la competitividad es la capacidad de ser único en el mercado, construyendo una reputación y características de producto/servicio que generen una ventaja difícil de erosionar. Un ejemplo sería una universidad que logra diferenciarse por la excelencia de su planta docente y la innovación curricular; pese a cobrar matrículas más altas, atrae a estudiantes porque perciben un valor educativo superior y distinto al de otras instituciones.

2.1.2.3 Enfoque (orientación al cliente). La estrategia de enfoque, también llamada de segmentación, consiste en concentrar los esfuerzos competitivos en un segmento específico del mercado, ya sea un grupo particular de compradores, una región geográfica determinada o un nicho con necesidades especiales. En lugar de intentar abarcar todo el mercado, la empresa elige un segmento objetivo y adapta su oferta para servirlo mejor que cualquier competidor generalista. Existen dos variantes: el enfoque de costos (buscar ser el proveedor de menores costos dentro del nicho seleccionado) y el enfoque de diferenciación (ofrecer al nicho un producto único o altamente especializado). En ambos casos, la idea es aprovechar que enfocarse permite conocer muy bien las preferencias específicas de ese segmento y personalizar la estrategia acorde a ellas. El éxito de esta estrategia radica en que la compañía pueda atender

las necesidades particulares de su segmento mejor que los competidores más grandes, construyendo así una fuerte lealtad de sus clientes objetivo (Villarreal y Gómez, 2022).

La orientación al cliente es fundamental en el enfoque, conocer en detalle al segmento permite ajustar la propuesta de valor exactamente a lo que ese público valora. La recompensa de una buena estrategia de enfoque es que la empresa se vuelve indispensable para su nicho, aunque debe aceptar que renuncia a atender a la totalidad del mercado (Conopuma, 2022).

A modo de cierre, la gestión del talento muestra que prácticas efectivas de atracción, desarrollo, recompensa y supervisión del personal contribuyen a crear una fuerza laboral altamente capacitada y comprometida, factor que a su vez impulsa la innovación, la eficiencia y la calidad en la empresa. Estas capacidades internas fortalecen las ventajas competitivas sostenibles de la organización en el mercador. En términos prácticos, una entidad que logre gestionar bien su talento, seleccionando a los mejores profesionales, motivándolos mediante recompensas adecuadas, perfeccionando sus habilidades y reteniéndolos en un ambiente propicio, estará en mejor posición para diferenciarse por la excelencia de su servicio, para operar con eficiencia y para adaptarse rápidamente a los cambios del entorno. Todo ello redundará en mayores niveles de competitividad organizacional.

III. MÉTODO

3.1 Tipo de investigación

La investigación fue de tipo básica porque tuvo como propósito ampliar el conocimiento teórico sobre la relación entre la gestión del talento humano y la competitividad, sin intervenir de manera directa en las variables. El enfoque fue cuantitativo, dado que se recolectaron datos medibles que fueron sometidos a análisis estadístico para contrastar las hipótesis planteadas y determinar el grado de relación entre las variables (Firdaus et al., 2021).

El diseño de investigación fue no experimental, debido a que no se manipularon deliberadamente las variables, sino que se observaron tal como se manifiestan en su contexto real. Fue, además de corte transversal, ya que la recolección de datos se llevó a cabo en un único momento del tiempo, y correlacional, porque buscó establecer la relación existente entre la gestión del talento humano y la competitividad en la organización objeto de estudio (Pereyra, 2022).

3.2 Población y muestra

La población estuvo conformada por la totalidad de docentes que laboran en la institución de educación superior privada ubicada en el distrito de SJL durante el año 2025, considerando tanto a los docentes nombrados como contratados.

La muestra estuvo constituida por 80 docentes, seleccionados mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, lo que permitió incluir a aquellos participantes que cumplan con los criterios de selección y que estén disponibles en el momento de la recolección de datos.

Criterios de inclusión

- Pertenecer a la planta de personal de la institución en estudio.
- Tener una antigüedad mínima de seis meses en la organización al momento de la aplicación del instrumento, a fin de garantizar que el participante haya tenido

suficiente tiempo de experiencia para emitir juicios sobre la gestión del talento humano y la competitividad.

- Aceptar participar voluntariamente en el estudio.

Criterios de exclusión

- Personal con licencia prolongada o ausencia durante el periodo de recolección de datos.
- Trabajadores que se encuentren en su periodo de inducción.
- Personas que no completen el cuestionario en su totalidad.

3.3 Operacionalización de variables

A continuación, se presenta la operacionalización de variables.

Tabla 1*Operacionalización de variables*

Variable	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
Gestión del talento humano	Proceso estratégico de recursos humanos orientado a atraer, desarrollar, motivar y retener a los empleados con alto potencial y desempeño, alineando sus capacidades con las necesidades presentes y futuras de la organización (Crumpton, 2021). La variable y sus dimensiones se medirán mediante un cuestionario.	Incorporación de personal	Reclutamiento Selección
		Recompensa Desarrollo y retención de personal Supervisión	Motivación Incentivos Capacitaciones Relaciones interpersonales Monitoreo
Competitividad	Alude a la capacidad de una empresa para desempeñarse mejor que sus competidores y sostener en el tiempo ventajas que le permitan alcanzar o superar los estándares del mercado (Rahayu et al., 2025). La variable y sus dimensiones se medirán mediante un cuestionario.	Liderazgo	Eficiencia Estructura Supervisión Servicio
		Diferenciación Enfoque (orientación al cliente)	Objetivos estratégicos Atención diferenciada Necesidad del cliente Participación en la gestión

3.4 Instrumentos

Se empleó como técnica la encuesta y como instrumento un cuestionario estructurado en escala de Likert para cada variable, adaptado del utilizado por Conopuma (2022), con las modificaciones necesarias para adecuarlo al contexto y objetivos de este estudio. Se hará una sección de datos sociodemográficos (edad, sexo, cargo, antigüedad). El cuestionario de gestión del talento humano consta de 17 ítems distribuidos en sus cuatro dimensiones. Para la variable competitividad, el cuestionario consta de 18 ítems distribuidos en sus tres dimensiones. La validez de los instrumentos se comprobó mediante juicio de expertos, quienes evaluarán la pertinencia, claridad y coherencia de los ítems con los indicadores. La confiabilidad se determinó a través del coeficiente Alfa de Cronbach, que permitirá estimar la consistencia interna del cuestionario.

En la tabla 2, se presenta el análisis de confiabilidad mediante el coeficiente alfa de Cronbach (α) para ambos instrumentos.

Tabla 2

Análisis de confiabilidad

Variable	Valor de α	Nº de elementos	Calificación
Gestión del talento humano	0.977	17	Excelente
Competitividad	0.946	18	Excelente

Nota. α representa el coeficiente alfa de Cronbach, cuyo valor oscila entre 0 y 1, extraído del SPSS

Los resultados de la tabla 2 evidencia que los cuestionarios que miden las variables gestión del talento humano y competitividad tienen una confiabilidad excelente con $\alpha = 0.977$ y $\alpha = 0.946$, respectivamente, por lo cual se pueden aplicar.

3.5 Procedimientos

En primer lugar, se gestionó la autorización formal de la institución educativa para la aplicación del instrumento. Una vez obtenida la aprobación, se procedió a la validación de los cuestionarios mediante la técnica de juicio de expertos.

Se realizó posteriormente, una prueba piloto con un pequeño grupo de docentes que no formaban parte de la muestra definitiva, con el objetivo de identificar posibles ajustes en la redacción o en la estructura del instrumento. Una vez ajustado, se procedió a la aplicación definitiva del cuestionario a los 80 docentes seleccionados, siguiendo los criterios de inclusión establecidos.

La aplicación se llevó a cabo en un espacio y horario previamente coordinado con la institución, garantizando que los participantes cuenten con las condiciones adecuadas de privacidad y comodidad. Antes de iniciar, se explicaron los objetivos de la investigación y la naturaleza de la participación. Una vez recolectados los cuestionarios, se verificó que estén completos y correctamente diligenciados. Los datos obtenidos fueron digitados en una base de datos para su posterior análisis estadístico.

3.6 Análisis de datos

La información recolectada fue procesada utilizando el software estadístico SPSS versión 26. En una primera etapa, se realizó un análisis descriptivo para caracterizar a los participantes y obtener las medidas de tendencia central y dispersión de las variables, así como la distribución de frecuencias y porcentajes para cada dimensión evaluada. En una segunda etapa, se llevó a cabo el análisis inferencial con la finalidad de contrastar las hipótesis de investigación. Se empleó la prueba de correlación Rho de Spearman para determinar la existencia, dirección y magnitud de la relación entre la gestión del talento humano y la competitividad. El nivel de significancia estadística se estableció en $p < 0,05$. Los resultados obtenidos se interpretaron a la luz del marco teórico y de los antecedentes revisados,

permitiendo discutir las implicancias de los hallazgos y su aporte a la gestión (Arias y Covinos, 2021).

3.7 Consideraciones éticas

La investigación cumplió con los principios éticos de respeto, beneficencia y justicia. La participación fue voluntaria y se garantizó la confidencialidad de la información mediante el uso de códigos anónimos. Se explicaron los objetivos del estudio a los participantes, la naturaleza de su participación, los posibles beneficios y la ausencia de riesgos significativos. Los datos obtenidos se emplearon exclusivamente con fines académicos y científicos.

IV. RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados descriptivos de las variables estudiadas: gestión del talento humano y competitividad.

Tabla 3

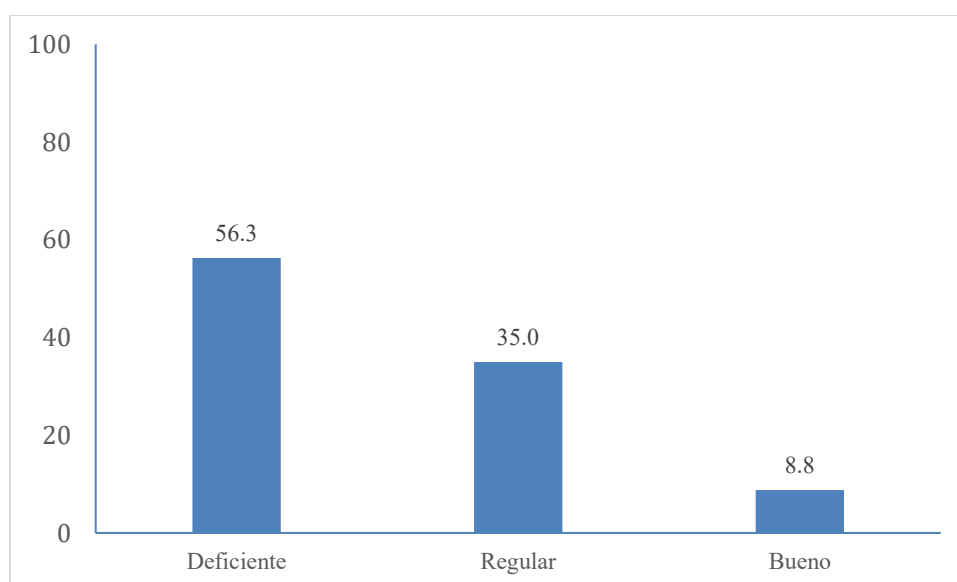
Nivel de percepción sobre la gestión del talento humano

Niveles	Puntaje	fi	f%
Deficiente	17 – 40	45	56.3
Regular	41 – 63	38	35.0
Bueno	64 - 85	7	8.8
Total		80	100

Nota. Data V1: gestión del talento humano, extraído del SPSS

Figura 1

Nivel de percepción sobre la gestión del talento humano



Nota. Data V1: gestión del talento humano, extraído del SPSS

Se evidencia en la tabla 3 y figura 1 que, del total de la muestra de 80 docentes de una empresa ubicada en San Juan de Lurigancho (representando el 100%), el 56.3% ($f = 45$) señaló que la gestión del talento humano es deficiente, el 35.0% ($f = 38$) la evaluó como regular y el

8.8% (f = 7) la calificó como buena. Este resultado refleja que la percepción de los docentes consultados se orienta a que las prácticas desde la planificación de personal, reclutamiento e incorporación de empleados, hasta la evaluación del desempeño, formación continua, recompensas y planes de carrera no son suficientes y presentan debilidades que no garantizan que la empresa disponga de un talento humano motivado.

Tabla 4

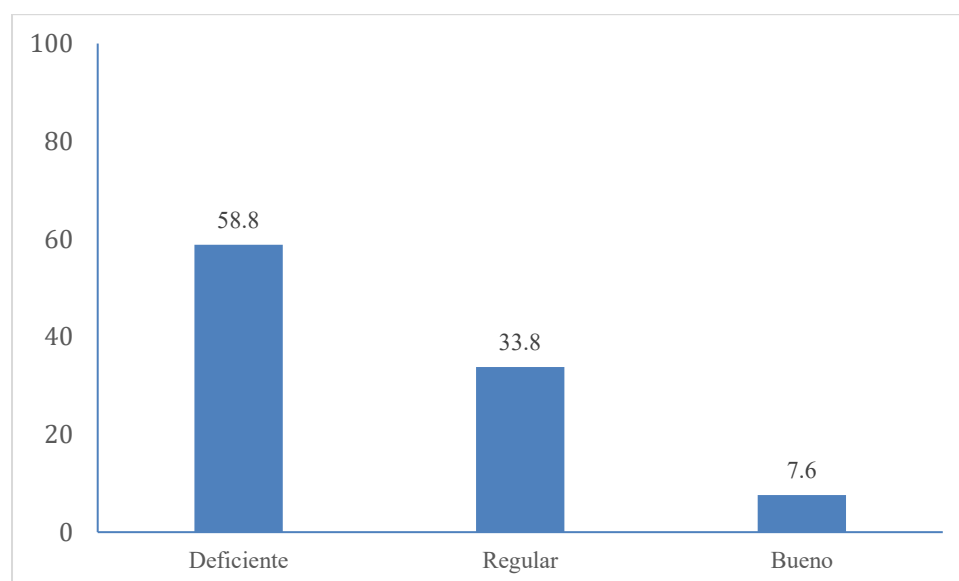
Nivel de percepción de la dimensión incorporación de personal

Niveles	Puntaje	fi	f%
Deficiente	4 - 10	47	58.8
Regular	11 - 15	27	33.8
Bueno	16 - 20	6	7.6
Total		80	100

Nota. B.D. de V1: gestión del talento humano, extraído del SPSS.

Figura 2

Niveles de percepción de la dimensión incorporación de personal



Nota. B.D. de V1: gestión del talento humano, extraído del SPSS.

Se evidencia en la tabla 4 y figura 2 que, del total de la muestra de 80 docentes de una empresa ubicada en San Juan de Lurigancho (representando el 100%), el 58.8% (f = 47) señaló que la dimensión incorporación del personal es deficiente, el 33.8% (f = 27) la evaluó como regular y el 7.6% (f = 6) la calificó como buena. En este sentido, los docentes consultados indican que el proceso de admisión a la organización carece de una evaluación real de las competencias de los candidatos y que la inducción realizada al ingresar al puesto de trabajo es insuficiente para garantizar un desempeño óptimo.

Tabla 5

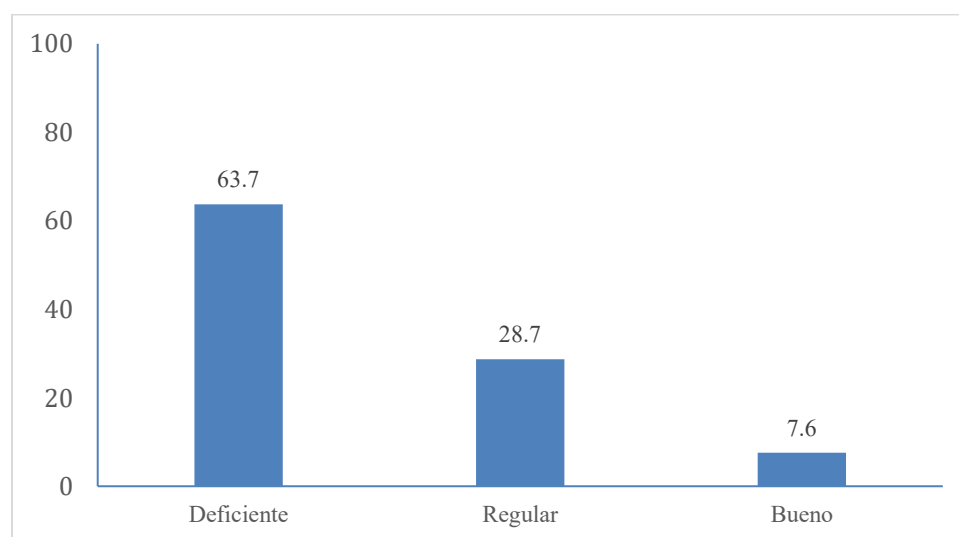
Nivel de percepción de la dimensión recompensa

Niveles	Puntaje	fi	f%
Deficiente	4 - 10	51	63.7
Regular	11 - 15	23	28.7
Bueno	16 - 20	6	7.6
Total		80	100

Nota. B.D. de V1: gestión del talento humano, extraído del SPSS.

Figura 3

Niveles de percepción de la dimensión recompensa



Nota. B.D. de V1: gestión del talento humano, extraído del SPSS.

Se evidencia en la tabla 5 y figura 3 que, del total de la muestra de 80 docentes de una empresa ubicada en San Juan de Lurigancho (representando el 100%), el 63.7% (f = 51) señaló que la dimensión recompensa es deficiente, el 28.7% (f = 23) la evaluó como regular y el 7.6% (f = 6) la calificó como buena. En este sentido, los docentes consideran que las compensaciones, incentivos y reconocimientos (tangibles e intangibles) dentro de la institución educativa no son satisfactorios ni se equiparan a su desempeño.

Tabla 6

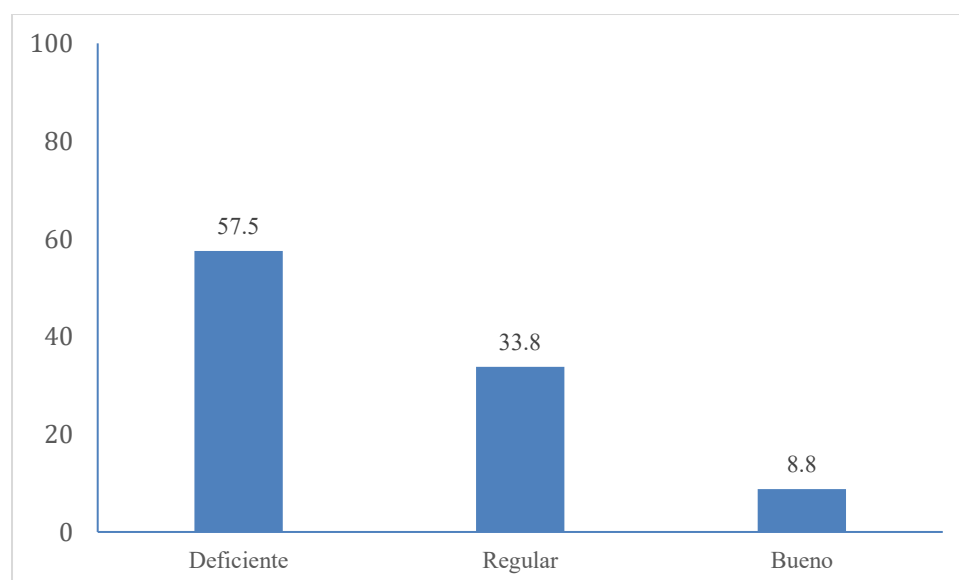
Nivel de percepción de la dimensión desarrollo y retención del personal

Niveles	Puntaje	fi	f%
Deficiente	5 - 12	46	57.5
Regular	13 - 18	27	33.8
Bueno	19 - 25	7	8.8
Total		80	100

Nota. B.D. de V1: gestión del talento humano, extraído del SPSS.

Figura 4

Niveles de percepción de la dimensión desarrollo y retención del personal



Nota. B.D. de V1: gestión del talento humano, extraído del SPSS.

Se evidencia en la tabla 6 y figura 4 que, del total de la muestra de 80 docentes de una empresa ubicada en San Juan de Lurigancho (representando el 100%), el 57.5% (f = 46) señaló que la dimensión desarrollo y retención del personal es deficiente, el 33.8% (f = 27) la evaluó como regular y el 8.8% (f = 7) la calificó como buena. De esta manera, los docentes describen que los programas de capacitación, entrenamiento y planes de carrera no ayudan al crecimiento profesional del docente, limitando sus capacidades para adquirir nuevas responsabilidades.

Tabla 7

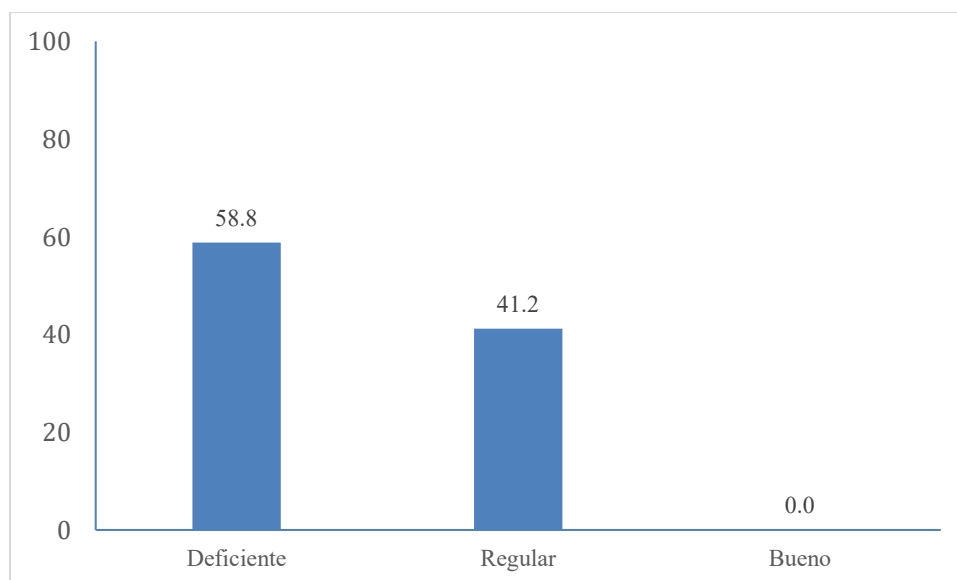
Nivel de percepción de la dimensión supervisión

Niveles	Puntaje	fi	f%
Deficiente	4 - 10	47	58.8
Regular	11 - 15	33	41.2
Bueno	16 - 20	0	0.0
Total		80	100

Nota. B.D. de V1: gestión del talento humano, extraído del SPSS.

Figura 5

Niveles de percepción de la dimensión supervisión



Nota. B.D. de V1: gestión del talento humano, extraído del SPSS.

Se evidencia en la tabla 7 y figura 5 que, del total de la muestra de 80 docentes de una empresa ubicada en San Juan de Lurigancho (representando el 100%), el 58.8% (f = 47) señaló que la dimensión supervisión es deficiente y el 41.2% (f = 33) la evaluó como regular. Así, los docentes tienen la percepción de que no se logra un seguimiento y direccionamiento adecuado, por lo que el acompañamiento recibido no contribuye en la solución efectiva de problemas, mientras que no existe una adecuada forma de evaluar el desempeño.

Tabla 8

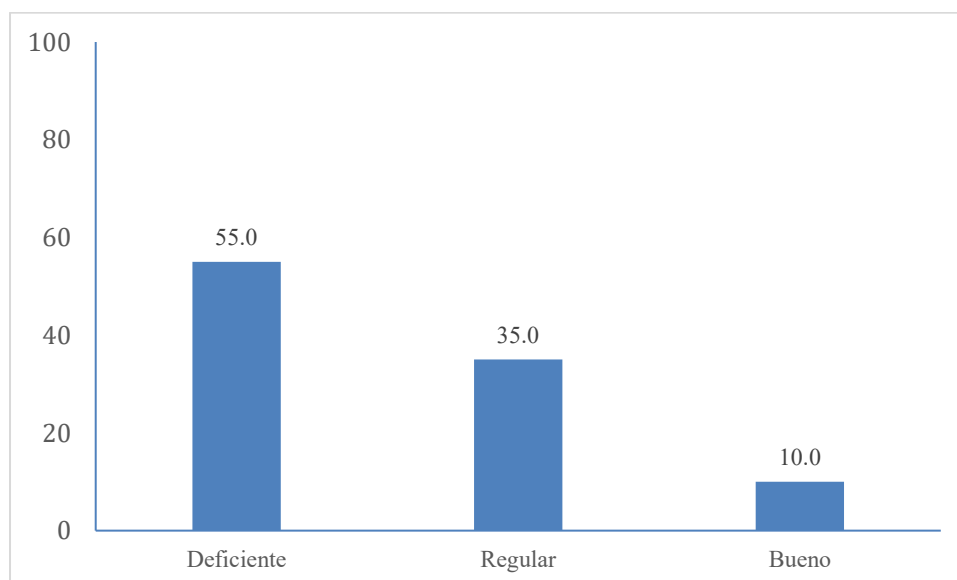
Nivel de percepción sobre competitividad

Niveles	Puntaje	fi	f%
Bajo	18 - 42	44	55.0
Moderado	43 - 66	28	35.0
Alto	67 - 90	8	10.0
Total		80	100

Nota. B.D. de V2: Competitividad, extraído del SPSS.

Figura 6

Niveles de percepción sobre competitividad



Nota. B.D. de V2: Competitividad, extraído del SPSS.

Se evidencia en la tabla 8 y figura 6 que, del total de la muestra de 80 docentes de una empresa ubicada en San Juan de Lurigancho (representando el 100%), el 55.0% (f = 44) señaló que la competitividad se ubica en el nivel bajo, el 35.0% (f = 28) la evaluó como moderada y el 10.0% (f = 8) la calificó como alta. Esto refleja que el criterio de los docentes es que otras instituciones educativas logran desarrollar innovaciones y disponer de habilidades que les permita una mayor aceptación de los estudiantes y, por ende, una participación en el mercado más alta.

Tabla 9

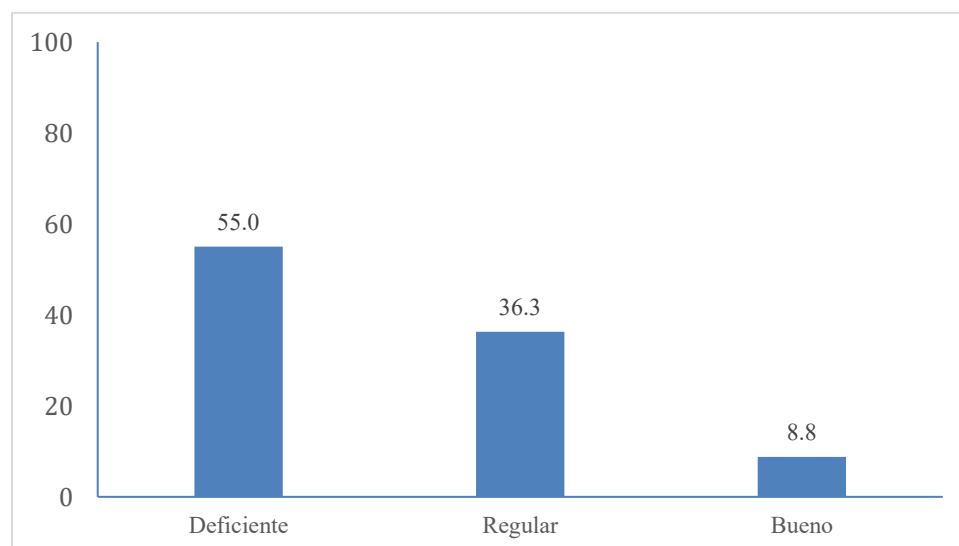
Nivel de percepción de la dimensión liderazgo

Niveles	Puntaje	fi	f%
Bajo	6 - 14	44	55.0
Moderado	15 - 22	29	36.3
Alto	23 - 30	7	8.8
Total		80	44

Nota. B.D. de V2: Competitividad, extraído del SPSS.

Figura 7

Niveles de percepción de la dimensión liderazgo



Nota. B.D. de V2: Competitividad, extraído del SPSS.

Se evidencia en la tabla 9 y figura 7 que, del total de la muestra de 80 docentes de una empresa ubicada en San Juan de Lurigancho (representando el 100%), el 55.0% (f = 44) señaló que la dimensión liderazgo se ubica en el nivel bajo, el 36.3% (f = 29) la evaluó como moderado y el 8.8% (f = 7) la calificó como alto. De esta manera, los docentes consideran que esta institución educativa no es eficiente en el manejo de sus recursos, ni se aprovecha de ellos para lograr ofrecer matrículas más atractivas.

Tabla 10

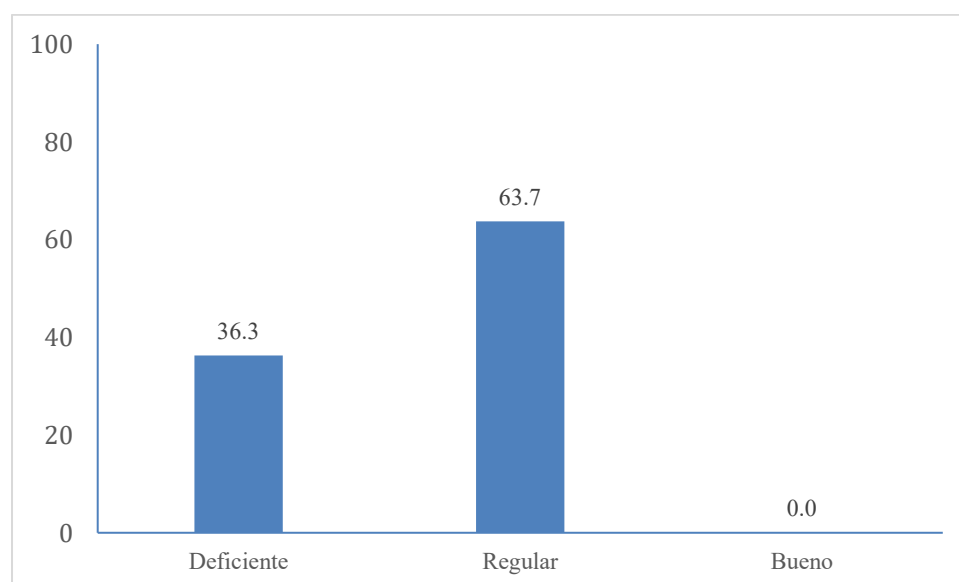
Nivel de percepción de la dimensión diferenciación

Niveles	Puntaje	fi	f%
Bajo	6 - 14	29	36.3
Moderado	15 - 22	51	63.7
Alto	23 - 30	0	0.0
Total		80	100

Nota: B.D. de V2: Competitividad, extraído del SPSS.

Figura 8

Niveles de percepción de la dimensión diferenciación



Nota. B.D. de V2: Competitividad, extraído del SPSS.

Se evidencia en la tabla 10 y figura 8 que, del total de la muestra de 80 docentes de una empresa ubicada en San Juan de Lurigancho (representando el 100%), el 63.7% (f = 51) señaló que la dimensión diferenciación se ubica en el nivel moderado y el 36.3% (f = 29) la evaluó como baja. De esta manera, los docentes consideran que la institución educativa no se esfuerza por ofrecer una educación innovadora, con el empleo de tecnologías modernas o brindar una oferta diferenciada que asegure la lealtad y recomendación de sus estudiantes.

Tabla 11

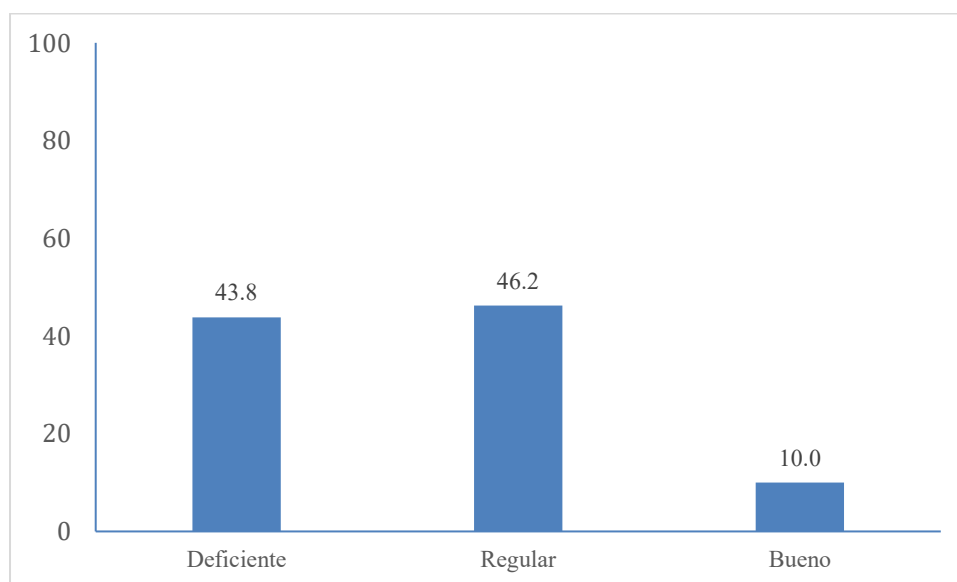
Nivel de percepción de la dimensión enfoque (orientación al cliente)

Niveles	Puntaje	fi	f%
Bajo	6 - 14	35	43.8
Moderado	15 - 22	37	46.2
Alto	23 - 30	8	10.0
Total		80	100

Nota. B.D. de V2: Competitividad, extraído del SPSS.

Figura 9

Niveles de percepción de la dimensión enfoque (orientación al cliente)



Nota. B.D. de V2: Competitividad, extraído del SPSS.

Se evidencia en la tabla 11 y figura 9 que, del total de la muestra de 80 docentes de una empresa ubicada en San Juan de Lurigancho (representando el 100%), el 46.2% ($f = 37$) señaló que la dimensión enfoque (orientación al cliente) se ubica en el nivel moderado, el 43.8% ($f = 35$) lo evaluó como bajo y el 10.0% ($f = 8$) como alto. Así, los docentes consideran que la institución educativa debe esforzarse en dirigir sus esfuerzos hacia una mayor personalización de sus servicios y generar en el cliente una mayor satisfacción.

Para el análisis de normalidad, se utilizará la prueba de Kolmogorov-Smirnov cuya eficiencia aumenta en muestras grandes (por encima de 60 elementos) y parte de:

Criterio de decisión las hipótesis:

$p\text{-valor} \geq 0.05$, no admisión de H_0 .

$p\text{-valor} < 0.05$ admisión de H_0 .

H_0 : La variable no se distribuye como una normal.

H_a : La variable se distribuye como una normal.

Tabla 12

Resultados de la prueba de normalidad

Variables	Valor estadístico	n	p	Criterio	Decisión
Gestión del talento humano	0.250	80	< 0.001	No	Rechaza H_0
Competitividad	0.187	80	< 0.001	No	Rechaza H_0

Nota. Extraído del SPSS

Como se aprecia en la tabla 12, la significancia de la prueba o valor de p es menor a 0.001 para ambas variables; así $p < 0.05$, por lo que se rechaza H_0 y se admite que las variables no se distribuyen como una normal, debiéndose aplicar pruebas no paramétricas para la comprobación de hipótesis.

A continuación, se aplicó la prueba de Spearman para comprobar las hipótesis planteadas.

Criterio de decisión las hipótesis:

$p\text{-valor} < 0.05$, no admisión de H_0 .

$p\text{-valor} \geq 0.05$ admisión de H_0 .

Prueba de hipótesis general:

H_0 : No existe relación significativa entre gestión del talento humano y competitividad en una empresa ubicada en SJL 2025.

H_a : Existe relación significativa entre gestión del talento humano y competitividad en una empresa ubicada en SJL 2025.

Tabla 13

Correlación y significancia de las variables gestión del talento humano y competitividad

		Gestión del talento humano		Competitividad	
Rho de Spearman	Gestión del talento humano	Estadígrafo	1.000	0.802	
		p	.	< 0.001	
	N	80	80		
	Competitividad	Estadígrafo	0.802	1.000	
		p	< 0.001	.	
		N	80	80	

Nota. Extraído del SPSS

Los resultados de la prueba estadísticas de Spearman de la tabla 13 expresan que existe una relación significativa entre gestión del talento humano y competitividad en una empresa ubicada en SJL 2025, debido a que $p < 0.05$, por lo que se acepta H_a . Además, como $\rho = 0.802$ se observó una correlación positiva y alta entre las variables.

Hipótesis específica 1:

Ho: No existe relación significativa entre la incorporación de personal y competitividad en una empresa ubicada en SJL 2025.

Ha: Existe relación significativa entre la incorporación de personal y competitividad en una empresa ubicada en SJL 2025.

Tabla 14

Correlación y significancia de la dimensión incorporación de personal y la variable competitividad

			Incorporación del personal	
			Competitividad	
Rho de Spearman	Incorporación del personal	Estadígrafo	1.000	0.742
		p	.	< 0.001
		N	80	80
	Competitividad	Estadígrafo	0.742	1.000
		p	< 0.001	.
		N	80	80

Nota. Extraído del SPSS

Los resultados de la prueba estadísticas de Spearman de la tabla 14 expresan que existe una relación significativa entre la incorporación de personal y competitividad en una empresa ubicada en SJL 2025, debido a que $p < 0.05$, por lo que se acepta Ha. Además, como $\rho = 0.742$ se observó una correlación positiva y alta entre las variables.

Hipótesis específica 2:

Ho: No existe relación significativa entre la recompensa y competitividad en una empresa ubicada en SJL 2025.

Ha: Existe relación significativa entre la recompensa y competitividad en una empresa ubicada en SJL 2025.

Tabla 15

Correlación y significancia de la dimensión recompensa y la variable competitividad

		Recompensa Competitividad		
Rho de Spearman	Recompensa	Estadígrafo	1.000	0.790
		p	.	< 0.001
		N	80	80
Competitividad	Estadígrafo	0.790	1.000	
	p	< 0.001	.	
	N	80	80	

Nota. Extraído del SPSS

Los resultados de la prueba estadísticas de Spearman de la tabla 15 expresan que existe una relación significativa entre la recompensa y competitividad en una empresa ubicada en SJL 2025, debido a que $p < 0.05$, por lo que se acepta H_a . Además, como $\rho = 0.790$ se observó una correlación positiva y alta entre las variables.

Hipótesis específica 3:

H_0 : No existe relación significativa entre el desarrollo y retención de personal y competitividad en una empresa ubicada en SJL 2025.

H_a : Existe relación significativa entre el desarrollo y retención de personal y competitividad en una empresa ubicada en SJL 2025.

Tabla 16

Correlación y significancia de la dimensión desarrollo y retención del personal y competitividad

		Desarrollo y retención del personal	Competitividad
Rho de Spearman Desarrollo y retención del personal	Estadígrafo	1.000	0.772
	p	.	< 0.001
	N	80	80
Competitividad	Estadígrafo	0.772	1.000
	p	< 0.001	.
	N	80	80

Nota. Extraído del SPSS

Los resultados de la prueba estadísticas de Spearman de la tabla 16 expresan que existe una relación significativa entre el desarrollo y retención del personal y competitividad en una empresa ubicada en SJL 2025, debido a que $p < 0.05$, por lo que se acepta H_a . Además, como $\rho = 0.772$ se observó una correlación positiva y alta entre las variables.

Hipótesis específica 4:

H_0 : No existe relación significativa entre la supervisión y competitividad en una empresa ubicada en SJL 2025.

H_a : Existe relación significativa entre la supervisión y competitividad en una empresa ubicada en SJL 2025.

Tabla 17

Correlación y significancia de la dimensión supervisión y la variable competitividad

		Supervisión	Competitividad
Rho de SpearmanSupervisión	Estadígrafo	1.000	0.821
	p	.	< 0.001
	N	80	80
Competitividad	Estadígrafo	0.821	1.000
	p	< 0.001	.
	N	80	80

Nota. Extraído del SPSS

Los resultados de la prueba estadísticas de Spearman de la tabla 17 expresan que existe una relación significativa entre la supervisión y competitividad en una empresa ubicada en SJL 2025, debido a que $p < 0.05$, por lo que se acepta H_a . Además, como $\rho = 0.821$ se observó una correlación positiva y alta entre las variables.

V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Los resultados de la presente investigación permitieron corroborar la hipótesis general relativa a la existencia de una relación significativa entre gestión del talento humano y competitividad en una empresa ubicada en SJL 2025, siendo una relación del tipo positiva y alta con $\rho = 0.802$ ($p < 0.05$) que se expresa con un nivel deficiente en la gestión de talento humano (56.3%) y bajo en la competitividad (55.0%).

El resultado anterior se ampara en la Teoría del Capital Humano, la cual postula que, al disponerse de colaboradores con altos niveles de habilidades, conocimientos y experiencias, las organizaciones disponen de un recurso valioso que permite incrementar su productividad y conduce a mayores beneficios económicos y mayor lealtad de sus clientes; por lo tanto, se considera la idea de que dedicar recursos al crecimiento, al incentivo y a la permanencia del personal, o sea, gestionar de manera efectiva el recurso humano resultará en una mayor competitividad para la institución. En otras palabras, al implementar los principios de la teoría del capital humano, se anticipa que una gestión adecuada del talento (formación continua, políticas de recompensas, buen ambiente laboral, etc.) fortalecerá la capacidad de la organización para innovar, ser eficaz y mantener ventajas competitivas en su área (Green, 2024).

De hecho, como demostraron Agus y Rusdiah (2024) en su estudio en una institución educativa superior de Indonesia resulta necesario aspectos como la formulación de políticas y procedimientos de RRHH; programas de formación y desarrollo continuo; gestión del desempeño integrada con uso de TIC y enseñanza multilingüe y evaluación y ajuste periódicos para cumplir con altos estándares de calidad educativa. Esto coincide con el hallazgo de Álvarez y Cevallos (2024) en una universidad ecuatoriana donde comprobaron que una organización sólida y competitiva se logra con una gestión del talento humano apropiada.

Por otro lado, el resultado alcanzado en el estudio coincide con el hallazgo de Alfawaire y Atan (2021) en universidades jordanas, al demostrar que la gestión estratégica del talento humano y la ventaja competitiva se relacionan significativa y positivamente con una intensidad alta ($r = 0.854$, $p < 0.05$) y con la investigación nacional de Gómez (2025), quien demostró en una universidad privada de Lima que la administración del talento humano y la competitividad estratégica se asocian positivamente ($r=0.327$; $p=0.021$).

Otra investigación con un aporte similar fue conducida por Sánchez (2025) en la Universidad Peruana los Andes, al encontrar un relación positiva entre la cultura organizacional (factor determinante de la competitividad) y la gestión del talento humano ($p = 0.012$); así, en dicho estudio una cultura organizacional deficiente (48.8%) está determinada por una gestión del talento humano inadecuada (34.1%).

Adicionalmente, Huertas (2025) en su estudio en la Universidad Nacional Agraria La Molina (UNALM) encontró que la gestión del talento humano se vincula con el desarrollo del talento humano competente ($\rho = 0.466$, $p < 0.05$), mientras que Aldana et al. (2024) en su investigación en Chiclayo evidenció una relación positiva entre las variables gestión del talento humano y competitividad ($r = 0.539$, $p < 0.05$).

Asimismo, los hallazgos permitieron constatar la primera hipótesis específica referida a que existe una relación significativa entre la incorporación de personal y competitividad en una empresa ubicada en SJL 2025 con un $\rho = 0.742$ ($p < 0.05$), lo que describe una correlación positiva y alta que se expresa con un nivel deficiente en la dimensión incorporación de personal (58.8%). Este resultado se enmarca en los principios de la Teoría del Capital Humano en referencia a la necesidad de invertir en la selección de candidatos ideales para los puestos, lo cual asegura el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades y el logro de los objetivos organizacionales (Ebiasuode y Blessing, 2025).

El resultado anterior es coincidente con el aporte de Poornima (2025), cuyo estudio en universidades privadas de la India comprobó que el reclutamiento y selección es un factor determinante de su desempeño ($\beta=0.481$, $p < 0.05$); adicionalmente, Gallegos (2024) obtuvo en su estudio en la Universidad Nacional de Moquegua (UNAM) que el conocimiento como factor de selección del personal se relaciona con la calidad del servicio que es un indicador de competitividad ($r = 0.567$, $p < 0.05$).

Por otro lado, también se validó la segunda hipótesis específica del estudio que establece que existe una relación significativa entre la recompensa y competitividad en una empresa ubicada en SJL 2025, al ser $\rho = 0.790$ ($p < 0.05$) que implica una correlación positiva y alta que se expresa con un nivel deficiente en la dimensión recompensa (63.7%). Este resultado, desde la gestión de talento humano, conlleva a mejorar la motivación y satisfacción del empleado con un sistema de recompensas (tangibles y no tangibles) atractivas que aseguren su lealtad a la empresa (Egwakhe et al., 2023).

Un resultado similar fue proporcionado por Poornima (2025), quien demostró que la compensación de los colaboradores se vincula con un desempeño óptimo ($\beta=0.812$, $p < 0.05$), demostrando cómo un sistema de recompensas sólidos es crucial en un mejor posicionamiento de las universidades.

Igualmente, los resultados alcanzados permiten asegurar que existe una relación significativa, positiva y alta entre el desarrollo y retención del personal y competitividad en una empresa ubicada en SJL 2025 con un $\rho = 0.772$ ($p < 0.05$), lo que permitió constatar la tercera hipótesis específica que se expresa con un nivel deficiente en la dimensión desarrollo y retención del personal (57.5%). En este contexto, se demuestra desde la teoría de la ventaja competitiva que si las organizaciones se sustentan en disponer un talento humano especializado pueden diferenciarse del resto y lograr satisfacer en mejor medida las necesidades de sus

clientes; en este caso, con una calidad de educación óptima que es un elemento clave en la elección de los estudiantes (Rahayu et al., 2025).

Similarmente, Poornima (2025) coincide con los resultados alcanzados, al demostrar que la capacitación y desarrollo inciden favorablemente en el desempeño de las universidades ($\beta=0.325$, $p < 0.05$), lo que también fue demostrado por Abdrabou (2024) en su investigación en universidades de Egipto con $\beta=0.57$ ($p < 0.05$) y por Gallegos (2024) quien demostró que el desarrollo de habilidades se relaciona con la calidad del servicio que es un indicador de competitividad ($r = 0.699$, $p < 0.05$).

Finalmente, los hallazgos contribuyeron a ratificar la cuarta hipótesis específica denotada como la existencia de una relación significativa entre la supervisión y competitividad en una empresa ubicada en SJL 2025 con $\rho = 0.821$ ($p < 0.05$), siendo una relación positiva y alta que se expresa con un nivel deficiente en la dimensión supervisión (58.8%). Este resultado en el contexto de la Teoría del Capital Humano refleja la necesidad de direccionar eficientemente el desempeño de los colaboradores y guiar su actuación en función de las metas planteadas, para lo cual es fundamental una evaluación de desempeño apropiada, un liderazgo efectivo y un clima laboral adecuado (Ebiasuode y Blessing, 2025).

Al respecto, Poornima (2025) en su indagación investigativa encontró que la evaluación del desempeño se relaciona positivamente con el logro de los objetivos en las universidades ($\beta=0.988$, $p < 0.05$), lo que también coincide con lo registrado por Abdrabou (2024) con $\beta=0.57$ ($p < 0.05$) donde se comprobó la incidencia positiva de la supervisión en el contexto de la competitividad.

VI. CONCLUSIONES

De acuerdo con las hipótesis planteadas, los datos recolectados y los resultados obtenidos mediante el procesamiento y análisis estadístico se llega a las siguientes conclusiones:

- ❖ Se determinó la relación significativa entre gestión del talento humano y competitividad en una empresa ubicada en SJL 2025; obtenido a partir del coeficiente de correlación de Spearman se obtuvo la correlación positiva y alta entre las variables ($r = 0.802$; $p < 0.05$).
- ❖ Se evidenció la relación significativa entre la incorporación de personal y competitividad en una empresa ubicada en SJL 2025; obtenido a partir del coeficiente de correlación de Spearman se obtuvo la correlación positiva y alta entre las variables ($r = 0.742$; $p < 0.05$).
- ❖ Se comprobó la relación significativa entre la recompensa y competitividad en una empresa ubicada en SJL 2025; obtenido a partir del coeficiente de correlación de Spearman se obtuvo la correlación positiva y alta entre las variables ($r = 0.790$; $p < 0.05$).
- ❖ Se demostró la relación significativa entre el desarrollo y retención de personal y competitividad en una empresa ubicada en SJL 2025; obtenido a partir del coeficiente de correlación de Spearman se obtuvo la correlación positiva y alta entre las variables ($r = 0.772$; $p < 0.05$).
- ❖ Se comprobó la relación significativa entre la supervisión y competitividad en una empresa ubicada en SJL 2025; obtenido a partir del coeficiente de correlación de Spearman se obtuvo la correlación positiva y alta entre las variables ($r = 0.821$; $p < 0.05$).

VII. RECOMENDACIONES

En la presente investigación se sugieren las siguientes recomendaciones que puede tomarse en consideración para futuros trabajos:

- ❖ A los directivos de empresa en estudio, se recomienda una realineación de la gestión de talento humano hacia los objetivos institucionales, en función de un modelo de gestión de competencias para el desarrollo de la labor docente.
- ❖ Al personal de RRHH de la institución se recomienda la digitalización y automatización de los procesos de reclutamiento y selección a los fines de mejorar su eficiencia operativa.
- ❖ Se recomienda a los directivos de la empresa desarrollar un programa de bienestar laboral que fusione una cultura organizacional óptima y un sistema de compensación motivador adecuado a las necesidades de los docentes.
- ❖ Se recomienda al personal de RRHH establecer un programa de capacitación adecuado a las debilidades en la competencia del personal reclutado, lo cual amerita mejora la evaluación en función de cualidades y desempeño de KPIs claves.
- ❖ Se recomienda a los supervisores establecer una comunicación efectiva con el personal a su cargo, ejerciendo un rol de mayor liderazgo y acompañamiento pedagógico.

VIII. REFERENCIAS

- Abdrabou, M. (2024). Enhancing the Quality of Academic Staff Performance Through HRM Practices: A Case Study of Private Egyptian Universities. *Scientific Journal for Financial and Commercial Studies and Research*, 5(1), 133–156. https://cfdj.journals.ekb.eg/article_359986_b776af3a6ec7dcd341e68dc330e2cf57.pdf?utm_
- Agus, A., & Rusdiah, N. (2024). Strategic Human Resource Management: Enhancing Competitive Advantage in Educational Institutions. *MANAZHIM*, 6(1), 129–145. <https://doi.org/10.36088/manazhim.v6i1.4343>
- Aldana, M., Bazán, E., Coronel, M., & Gonzales, J. (2024). Gestión del talento humano y la competitividad organizacional en el sector empresarial, Chiclayo 2024. *UCV Hacer*, 13(4), 46–55. <https://doi.org/10.18050/revucvhacer.v13n4a4>
- Alfawaire, F., & Atan, T. (2021). The Effect of Strategic Human Resource and Knowledge Management on Sustainable Competitive Advantages at Jordanian Universities: The Mediating Role of Organizational Innovation. *Sustainability*, 13(15), 8445. <https://doi.org/10.3390/su13158445>
- Álvarez, D., & Cevallos, P. (2024). Gestión del talento humano: empresa pública de servicios de la universidad estatal del sur de Manabí. *Ciencia y Desarrollo*, 27(3), 445. <https://doi.org/10.21503/cyd.v27i3.2705>
- Arias, J., & Covinos, M. (2021). Diseño y metodología de la investigación. *Enfoques Consulting EIRL*, 1(1), 66–78. https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w26022w/Arias_S2.pdf
- Cabal, F., Esquivel, R., & Zambrano, J. (2025). Gestión administrativa y rotación del personal de la Fiscalía General del Estado, cantón Portoviejo, provincia de Manabí. *Revista San Gregorio*, 1(62), 1–9. <https://doi.org/10.36097/rsan.v1i62.3351>

- Cámara, R. (2023). La evaluación del desempeño de los empleados públicos. *Revista de Estudios de La Administración Local y Autonómica*, 214–233. <https://doi.org/10.24965/reala.11090>
- Centro de Investigación y Desarrollo. (2024). *Gestión del talento humano en las universidades peruanas: un enfoque a las competencias docentes*. Ciencia latina.
- Chicaiza, E., Salazar, C., & Chávez, H. (2023). Gestión del talento humano y el desempeño laboral. Caso de estudio “Lácteos Maribella.” *Religación. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 8(35), e2301002. <https://doi.org/10.46652/rgn.v8i35.1002>
- ComexPerú. (2023). *El Perú ocupa el lugar 82 de 134 países en el ranking mundial de competitividad del talento*. <https://www.comexperu.org.pe/articulo/el-peru-ocupa-el-lugar-82-de-134-paises-en-el-ranking-mundial-de-competitividad-del-talento#:~:text=El%20Per%C3%BA%20obtuvo%20el%20lugar,subcomponentes%20referidos%20a%20cobertura%20de>
- Conopuma, J. (2022). *Políticas de gestión del talento humano y competitividad en instituciones educativas de la Ugel 15, Huarochiri - 2021* [Tesis de grado, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/81465#:~:text=La%20investigaci%C3%B3n%20tiene%20como%20t%C3%ADtulo%20Pol%C3%ADticas%20de%20Gesti%C3%B3n,educativas%20de%20la%20Ugel%2015%2C%20Huarochir%C3%AD%20%E2%80%93%202021.>
- Crumpton, M. (2021). Talent Management. *Emerging Human Resource Trends in Academic Libraries*, 31–42. https://libres.uncg.edu/ir/uncg/f/M_Crumpton_Talent_2021.pdf#:~:text=Talent%20management%20is%20defined%20as,in%20service%20models%2C%20technology%20enhancements

- Ebiasuode, A., & Blessing, D. (2025). Human Capital Theory: Viewing Employees As Organizational Asset. *Management Science Research*, 9(3), 370–375. https://www.researchgate.net/publication/390399383_Human_Capital_Theory_Viewing_Employees_As_Organizational_Asset
- Egwakhe, J., Ajala, O., & Adeoye, S. (2023). Talent management and competitive advantage: the moderation role of workplace culture. *European Journal of Human Resource Management Studies*, 6(2). <https://doi.org/10.46827/ejhrms.v6i2.1489>
- Firdaus, F., Zulfadilla, Z., & Caniago, F. (2021). Research Methodology : Types in the New Perspective. *MANAZHIM*, 3(1), 1–16. <https://doi.org/10.36088/manazhim.v3i1.903>
- Forbes. (2023). *La escasez de talento, un problema ya global*. <https://forbes.com.mx/la-fuga-del-talento-a-gran-escala/#:~:text=A%20nivel%20mundial%20se%20ha,m%C3%A1s%20respecto%20al%20a%C3%B1o%20anterior>
- Gallegos, D. (2024). Gestión del Talento Humano y la calidad del servicio en la Universidad Nacional de Moquegua –Perú. *Revista ciencia y tecnología - Para El Desarrollo - UJCM*, 8(16), 50–64. <https://revistas.ujcm.edu.pe/index.php/rctd/article/view/240>
- Gómez, L. (2025). *Administración liberadora y su influencia en la competitividad estratégica internacional de una universidad privada de Lima, 2024* [Tesis de grado, Universidad Nacional Federico Villarreal]. <https://repositorio.unfv.edu.pe/handle/20.500.13084/10604>
- Green, G. (2024). *Leveraging Human Capital for Organizational Competitiveness: A multi-case analysis of successful Jamaican Companies*. [Doctoral thesis, The University of Sunderland.]. <https://sure.sunderland.ac.uk/id/eprint/17804/#:~:text=way%20to%20distinguish%20themselves%20from,a%20triangulated%20approach%20to%20data>

- Guasumba, B., & Carrera, E. (2024). Relación entre la supervisión en el lugar de trabajo y el riesgo de accidentes laborales. *Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, 1–13. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9502306>
- Huertas, E. (2025). *Administración de los recursos humanos y su influencia en la gestión del talento en la universidad pública* [Tesis de grado, Universidad Nacional Agraria La Molina]. <https://repositorio.lamolina.edu.pe/items/bd31f0a4-e572-4a2e-a010-32d8f8acd8e1>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2024). *Población de la provincia de Lima supera los 10 millones 292 mil habitantes*. <https://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/poblacion-de-la-provincia-de-lima-supera-los-10-millones-292-mil-habitantes-14869/#:~:text=San%20Juan%20de%20Lurigancho%20es,de%20la%20ciudad%20de%20Lima>
- Manpower Group. (2025). *La escasez de talento en América Latina: ¿Cuáles países están más afectados?* <https://blog.manpowergroupcolombia.co/la-escasez-de-talento-en-am%C3%A9rica-latina-cu%C3%A1les-pa%C3%ADses-est%C3%A1n-m%C3%A1s-afectados#:~:text=Brasil%20lidera%20el%20ranking%20regional%2C,el%20crecimiento%20de%20muchas%20organizaciones>
- Organización Internacional de Directivos de Capital Humano. (2022). *La Gestión del Talento en España y Latinoamérica 2021*. <https://www.orgdch.org/wp-content/uploads/2022/01/VI-Barometro-DCH-Gestion-del-Talento.pdf#:~:text=las%20personas%2C%20acompa%C3%B1arlas%20en%20un,preguntas%20orientadas%20a%20conocer%20las>
- Organización Internacional del Trabajo. (2023). *Impulsando la productividad en América Latina*.

https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed_dialogue/@act_emp/documents/publication/wcms_906015.pdf#:~:text=tanto%2C%20las%20econom%C3%ADas%20con%20mayores,plataformas%20brindan%20informaci%C3%B3n%20detallada%20sobre

Pereyra, L. (2022). *Metodología de la investigación*. Klik.

https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=6e-KEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=metodolog%C3%ADa+de+investigaci%C3%B3n&ots=WHHMYIHDdq&sig=Zqowus6VcJdoOOwIZWgYh5znPJ0&redir_esc=y#v=onepage&q=metodolog%C3%ADa%20de%20investigaci%C3%B3n&f=false

Poornima, L. (2025). Human Resource Management Practices and Their Impact on the Performance of Private Universities with Moderating Effect on Faculty Performance. *Journal of Information Systems Engineering and Management*, 10(20s), 140–153. <https://doi.org/10.52783/jisem.v10i20s.3024>

Rahayu, K., Khoiru, H., & Sugiyarti, G. (2025). Building Organizational Reputation through Inclusive Leadership and Inclusive Culture: The Mediation Role of Organizational Competitiveness in the Era of Digital Transformation (Case Study on Employees of the Semarang City Regional Revenue Agency). *Saudi Journal of Business and Management Studies*, 10(01), 54–63. <https://doi.org/10.36348/sjbms.2025.v10i01.006>

Ramírez, W. (2023). Análisis de la gestión del talento humano en el contexto empresarial actual: una revisión bibliográfica. *INNOVA Research Journal*, 8(2), 83–106. <https://doi.org/10.33890/innova.v8.n2.2023.2234>

Rožman, M., Tominc, P., & Štrukelj, T. (2023). Competitiveness Through Development of Strategic Talent Management and Agile Management Ecosystems. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 24(3), 373–393. <https://doi.org/10.1007/s40171-023-00344-1>

- Sánchez, A. (2025). *Cultura organizacional y gestión del talento humano en la Universidad Peruana Los Andes Filial Chanchamayo, 2019* [Tesis de grado, Universidad Peruana Los Andes]. <https://repositorio.upla.edu.pe/handle/20.500.12848/9340>
- Villarreal, F., & Gómez, J. (2022). Estrategias Competitivas y la sustentabilidad en la Mipyme de Durango Capital. *Lúmina*, 23(2), E0021. <https://doi.org/10.30554/lumina.v23.n2.4275.2022>
- World Economic Forum. (2025). *El futuro del trabajo en América Latina y el Caribe: Cerrar la brecha de habilidades digitales para atender a una demanda en evolución*. <https://es.weforum.org/stories/2025/04/el-futuro-del-trabajo-en-america-latina-y-el-caribe-cerrar-la-brecha-de-habilidades-digitales-para-atender-a-la-demanda-de-las-empresas/#:~:text=%2A%20El%2084,para%20la%20transformaci%C3%B3n%20son%20la>

IX. ANEXOS

Anexo A. Matriz de consistencia

TÍTULO: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y COMPETITIVIDAD EN UNA EMPRESA UBICADA EN SAN JUAN DE LURIGANCHO 2025				
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
<p>PROBLEMA PRINCIPAL ¿Cuál es la relación entre gestión del talento humano y competitividad en una empresa ubicada en SJL 2025?</p> <p>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</p> <p>¿Cuál es la relación entre la incorporación de personal y competitividad en una empresa ubicada en SJL 2025?</p> <p>¿Cuál es la relación entre la recompensa y competitividad en una empresa ubicada en SJL 2025?</p> <p>¿Cuál es la relación entre el desarrollo y retención de personal y competitividad en una empresa ubicada en SJL 2025?</p> <p>¿Cuál es la relación entre la supervisión y competitividad en una empresa ubicada en SJL 2025?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL Determinar la relación entre gestión del talento humano y competitividad en una empresa ubicada en SJL 2025.</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <p>Identificar la relación entre la incorporación de personal y competitividad en una empresa ubicada en SJL 2025.</p> <p>Identificar la relación entre la recompensa y competitividad en una empresa ubicada en SJL 2025.</p> <p>Identificar la relación entre el desarrollo y retención de personal y competitividad en una empresa ubicada en SJL 2025.</p> <p>Identificar la relación entre la supervisión y competitividad en una empresa ubicada en SJL 2025.</p>	<p>HIPÓTESIS GENERAL Existe relación significativa entre gestión del talento humano y competitividad en una empresa ubicada en SJL 2025.</p> <p>HIPÓTESIS ESPECÍFICA</p> <p>Existe relación significativa entre la incorporación de personal y competitividad en una empresa ubicada en SJL 2025.</p> <p>Existe relación significativa entre la recompensa y competitividad en una empresa ubicada en SJL 2025.</p> <p>Existe relación significativa entre el desarrollo y retención de personal y competitividad en una empresa ubicada en SJL 2025.</p> <p>Existe relación significativa entre la supervisión y competitividad en una empresa ubicada en SJL 2025.</p>	<p>Variable 1 V1 = Gestión del talento humano V.1.1. Incorporación de personal V.1.2. Recompensa V.1.3. Desarrollo y retención de personal V.1.4. Supervisión</p> <p>Variable 2 V2= Competitividad Dimensiones V.2.1. Liderazgo V.2.2. Diferenciación V.2.3. Enfoque (orientación al cliente)</p>	<p>Tipo de investigación: Básica</p> <p>Enfoque: Cuantitativo</p> <p>Diseño: No experimental</p> <p>Población y muestra: Población: todos los docentes de una institución de educación superior ubicada en SJL</p> <p>Muestra: 80 docentes de una institución de educación superior ubicada en SJL</p> <p>Técnicas e instrumentos de recolección de datos: Encuesta.</p> <p>Procedimientos de recolección de datos: Cuestionario</p>

Anexo B. Instrumentos



Cuestionario de Gestión de Talento Humano

Datos generales:

Edad: _____

Sexo: _____

Cargo: _____

Instrucciones:

A continuación, se presenta 17 ítems, considere que este cuestionario es anónimo no se considera respuesta buena o mala se busca recoger su opinión personal de forma honesta. Para cada ítem debe marcar solo una respuesta con (X), considere la siguiente escala.

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

Items	1	2	3	4	5
Incorporación de personal					
1- Se dan a conocer con anticipación las vacantes disponibles para la contratación del personal docente.					
2- Existe un comité de evaluación para contratación del personal docente.					
3- Existe participación de un órgano representativo de la institución en el proceso de evaluación y selección del personal docente.					
4- Los docentes contratados cuentan con formación y experiencia laboral de acuerdo a su especialidad.					
Recompensa					
5- Se motiva permanentemente la labor de los docentes.					
6- Existe motivación entre sus compañeros docentes.					
7- Existe un reconocimiento sobre la labor del docente con actividades extracurriculares.					
8- Se genera espacios para felicitar a los docentes por logros obtenidos.					

Desarrollo y retención de personal					
9- Recibe capacitación constante.					
10- Se promueve la participación de docentes en capacitaciones.					
11- Existe una comunicación asertiva de parte del jefe o director					
12- El equipo directivo resuelve situaciones conflictivas de manera asertiva					
13- Existe un adecuado clima laboral en su institución.					
Supervisión					
14- Se coordina con anticipación el día de la evaluación al desempeño					
15- Recibe información sobre sus debilidades y fortalezas después de su evaluación.					
16- Recibe retroalimentación con el objetivo de fortalecer su práctica pedagógica.					
17- Recibe un seguimiento por parte del equipo directivo.					



Universidad Nacional
Federico Villarreal

Cuestionario de Competitividad

Instrucciones:

A continuación, se presenta 18 ítems, considere que este cuestionario es anónimo no se considera respuesta buena o mala se busca recoger su opinión personal de forma honesta. Para cada ítem debe marcar solo una respuesta con (X), considere la siguiente escala.

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

Ítems	1	2	3	4	5
Liderazgo					
1- Las autoridades de la institución cumplen con las normas institucionales.					
2- Los estudiantes y otros actores de la institución participan en la implementación y desarrollo de planes de mejora institucional.					
3- Las autoridades cumplen con delegar funciones.					
4- Las autoridades académicas convocan a los docentes para participar en comisiones, grupos de trabajo y comités.					
5- La supervisión y control contribuye a lograr los objetivos del plan estratégico institucional.					
6- Usted se siente satisfecho con los resultados de la supervisión.					
Diferenciación					
7- El servicio educativo que brinda la institución ofrece diversos talleres académicos, culturales, artísticos y deportivos.					
8- Los docentes muestran compromiso para mejorar los resultados académicos y de investigación de los estudiantes.					
9- Se impulsa la participación de los estudiantes en congresos, competencias académicas, proyectos de investigación y actividades institucionales.					
10- Se desarrollan estrategias para la permanencia y culminación oportuna de los programas de estudio de los estudiantes.					
11- Existen programas de tutoría y acompañamiento académico para fortalecer la formación integral de los estudiantes.					
12- Se establecen mecanismos que permiten atender a los estudiantes según sus necesidades en la planificación académica y curricular universitaria.					

Enfoque (orientación al cliente)					
13- Considera el acceso y la calidad de la conectividad a internet de sus estudiantes al planificar actividades académicas presenciales, virtuales o híbridas.					
14- Considera la diversidad de dispositivos y recursos tecnológicos que usan sus estudiantes en las actividades virtuales que desarrolla.					
15- Considera los estilos de aprendizaje de sus estudiantes en el desarrollo de sus actividades académicas.					
16- Considera el apoyo institucional y de programas de acompañamiento para el desarrollo de las actividades académicas.					
17- Se cumple con el calendario de actividades del plan de trabajo académico anual.					
18- Se compromete con el trabajo colaborativo con los estudiantes y su participación activa en el proceso formativo.					

Anexo C. Bases de datos
Gestión del talento humano

Nº	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17
1	4	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2
2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2	2	1	2	2	1	1
3	2	2	1	3	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	2
4	2	1	1	1	1	2	3	1	1	2	1	2	3	1	1	2	1
5	1	3	1	1	3	2	1	1	1	3	2	2	1	1	1	2	1
6	2	2	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1
7	3	1	2	1	1	1	3	2	1	1	2	2	1	1	2	2	2
8	1	2	1	1	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
9	1	1	1	1	2	1	3	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1
10	1	1	2	2	1	1	3	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1
11	1	1	1	1	1	1	1	2	3	1	2	2	1	1	1	1	1
12	1	1	2	2	2	3	1	1	1	2	1	2	2	1	1	1	2
13	1	1	1	3	2	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	3	3
14	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1
15	1	3	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2
16	1	1	2	1	2	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	2
17	3	3	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1
18	2	1	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1
19	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1
20	1	3	2	3	3	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2
21	3	1	2	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1
22	2	1	2	1	2	1	2	2	1	1	1	2	3	3	2	1	1
23	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1
24	3	2	1	1	3	1	2	2	2	3	1	1	1	2	1	2	2
25	1	1	1	1	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	1	1	1
26	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1
27	2	2	1	1	2	2	2	2	3	1	2	1	1	2	1	1	1
28	1	1	1	1	2	1	3	2	1	2	1	2	1	1	1	1	2
29	1	1	1	3	1	1	1	1	2	1	2	1	1	3	1	2	1
30	1	3	1	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1
31	1	2	1	1	3	1	2	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1
32	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1
33	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	2	3	1	2	1
34	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1
35	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	2	3	2	3	1
36	1	1	1	2	2	1	1	2	3	1	1	1	1	3	1	1	1
37	1	1	2	2	1	1	2	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1
38	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1
39	1	1	1	1	2	1	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1
40	1	3	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	3	1	1	1
41	1	2	1	2	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1
42	1	1	1	2	1	1	1	2	1	2	1	2	2	2	1	1	1
43	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	3	1	1
44	1	2	1	1	2	1	2	1	1	1	1	2	3	1	1	1	1
45	3	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2
46	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2
47	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
48	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3
49	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3
50	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3
51	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3
52	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3
53	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
54	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3
55	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3
56	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
57	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3
58	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
59	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3
60	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3	2	4	4	2	3	3	3
61	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3
62	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
63	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
64	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2
65	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3
66	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
67	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3
68	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3
69	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
70	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
71	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2
72	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
73	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
74	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
75	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3
76	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
77	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
78	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3
79	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
80	1	1	1	1	1	1	2	1	3	3	3	4	4	4	4	3	2

Competitividad

Nº	a1	a2	a3	a4	a5	a6	a7	a8	a9	a10	a11	a12	a13	a14	a15	a16	a17	a18
1	1	2	2	1	2	1	1	1	2	2	2	2	3	3	2	3	3	3
2	2	1	1	1	1	1	2	1	3	2	1	1	3	2	3	3	3	3
3	2	1	1	1	1	1	1	2	3	2	1	1	3	3	3	3	2	2
4	2	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	1	3	3	2	2	3	3
5	1	1	2	3	1	2	1	2	1	1	1	1	3	3	3	3	2	2
6	2	1	1	1	3	1	2	1	2	1	1	1	3	3	3	3	3	3
7	1	2	2	1	1	3	1	2	2	3	1	1	3	3	3	2	2	3
8	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	3	3	3	3	2	3	3
9	2	1	2	1	2	1	2	2	2	1	3	3	3	2	2	2	2	2
10	1	2	2	3	1	1	1	1	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3
11	1	1	1	2	1	1	2	2	1	3	3	2	1	1	1	1	1	3
12	2	1	1	1	1	3	1	1	2	2	3	3	3	1	1	2	2	3
13	1	1	1	3	1	3	1	2	2	3	2	3	3	1	2	1	1	1
14	2	2	1	2	1	3	1	2	1	2	3	3	1	2	1	1	1	3
15	3	1	2	3	3	3	2	1	2	1	3	3	3	2	1	3	2	2
16	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	3	3	3	1	1	1	1	3
17	1	1	2	1	1	1	2	1	1	3	3	3	3	1	2	1	1	3
18	1	1	1	1	1	3	1	2	1	2	2	3	3	1	1	2	2	3
19	1	2	1	1	1	1	2	1	1	2	3	3	1	1	1	1	1	3
20	2	1	2	1	1	3	1	2	2	2	3	3	3	2	1	1	1	2
21	1	1	2	1	2	3	2	1	2	1	3	3	3	2	2	1	2	3
22	2	1	2	2	3	3	1	1	1	1	2	3	3	1	1	2	1	3
23	1	1	1	2	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	1	1	1	3
24	2	1	2	3	2	2	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	2	2
25	1	2	2	1	3	3	2	1	2	1	3	3	3	1	1	2	1	3
26	1	1	2	1	3	3	2	3	2	2	3	3	3	1	1	1	1	3
27	2	2	1	1	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	1	1	2	3
28	1	1	1	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	1	2	2	1	3
29	2	2	1	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	1	1	1	1	3
30	1	1	1	1	3	2	3	3	3	2	3	3	1	1	1	2	2	2
31	2	1	1	1	3	3	2	3	3	3	3	3	3	1	2	1	1	3
32	1	2	1	1	3	3	3	2	3	3	3	3	3	1	2	2	1	3
33	2	1	2	1	3	3	3	3	2	3	2	2	3	1	1	2	2	3
34	1	1	1	1	3	2	3	2	3	3	2	3	1	1	1	1	1	3
35	2	2	1	1	3	3	2	2	3	2	3	3	3	1	1	1	1	3
36	1	1	3	1	2	2	3	3	3	3	3	3	1	1	2	2	1	3
37	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	2	3
38	2	2	1	1	3	2	3	2	2	3	3	2	1	1	3	2	1	3
39	1	1	1	1	3	3	3	2	3	2	3	3	1	2	1	1	1	2
40	2	1	1	2	3	2	2	2	3	3	3	3	1	2	1	1	1	3
41	1	2	1	1	3	3	1	2	3	3	3	2	2	1	2	2	3	3
42	2	1	1	1	2	2	1	3	3	3	3	3	1	1	2	1	1	3
43	1	1	1	2	3	3	2	2	3	3	3	3	2	1	1	1	2	2
44	1	2	1	2	3	3	1	2	3	3	3	2	1	1	3	2	1	3
45	2	3	2	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3
46	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3
47	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
48	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2
49	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3
50	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3
51	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2
52	2	2	2	3	3	3	2	2	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3
53	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
54	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
55	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3
56	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2
57	3	2	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3
58	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3
59	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3
60	2	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
61	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
62	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
63	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
64	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3
65	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2
66	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
67	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
68	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
69	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
70	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
71	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3
72	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
73	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	5	5	4	4	4
74	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	5	5	5	4	4
75	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	5	5	5	4	4
76	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	5	5	5	4	4
77	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	5	5	4	4	4
78	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3	5	5	5	5	3
79	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	5	5	5	5	5
80	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	5	5	4	4	4