

**LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias
Sociales y Humanidades, Asunción, Paraguay.**

ISSN en línea: 2789-3855, 2025, Volumen VI

**Gestión por competencias y desarrollo organizacional
2014 - 2025**

Competency management and organizational development 2014 – 2025

Rosa Elmira Paniura Castro

192477@unamba.edu.pe
<https://orcid.org/0009-0008-4487-8786>
Universidad Nacional Micaela Bastidas de
Apurímac
Abancay – Perú

José Huamaní Arone

johuamani@unamba.edu.pe
<https://orcid.org/0000-0002-1734-1798>
Universidad Nacional Micaela Bastidas de
Apurímac
Abancay – Perú

Elizabeth Sivincha Rojas

admieliza33@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0001-6971-080X>
Universidad Nacional Micaela Bastidas de
Apurímac
Abancay – Perú

Zacarías Félix Guerrero

felixguerrerozacarias@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-4217-336X>
Universidad Nacional Micaela Bastidas de
Apurímac
Abancay – Perú

DOI: <https://doi.org/10.56712/latam.v6i5.4686>

Artículo recibido: 29 de junio de 2025
Aceptado para publicación: 21 de octubre de
2025.
Conflictos de Interés: Ninguno que declarar.



NÚMERO

DOI: <https://doi.org/10.56712/latam.v6i5.4686>

Gestión por competencias y desarrollo organizacional 2014 - 2025

Competency management and organizational development 2014 – 2025

Rosa Elmira Paniura Castro

192477@unamba.edu.pe

<https://orcid.org/0009-0008-4487-8786>

Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac
Abancay – Perú

José Huamaní Arone

johuamani@unamba.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0002-1734-1798>

Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac
Abancay – Perú

Elizabeth Sivincha Rojas

admieliza33@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0001-6971-080X>

Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac
Abancay – Perú

Zacarías Félix Guerrero

felixguerrerozacarias@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-4217-336X>

Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac
Abancay – Perú

Artículo recibido: 29 de junio de 2025. Aceptado para publicación: 21 de octubre de 2025.
Conflictos de Interés: Ninguno que declarar.

Resumen


En esta indagación, como objetivo es determinar la relación entre la gestión por competencias y el desarrollo organizacional. El contenido de estudio incluye la introducción, la metodología, la revisión de literatura, discusión, las conclusiones y las referencias bibliográficas. Como metodología desarrollada comprende la revisión sistemática en dimensiones en donde se localizó 27,635 de trabajos como población, y como muestra de un total de 13 artículos, lo cual se ha organizado con el método prisma, así mismo el procesamiento bibliométrico con VOSviewer. Además, mediante la búsqueda de operadores booleanos se alcanzados los trabajos, la utilización de palabras claves, como los criterios de inclusión y exclusión. Los resultados alcanzados indican relación de gestión de competencias con el desarrollo organizacional, porque es importante el liderazgo, como también es necesario las competencias gerenciales. En ese entender los procesos estratégicos como parte de la gestión de competencias incide en el desarrollo organizacional, porque se entiende que el mejoramiento de capital humano permite desarrollar en la transformación organizacional, los cuales presentan valor para la organización, así mismo se requiere políticas de mejora continua para promover una cultura organizacional. Las conclusiones alcanzadas se tratan de que se determinó la relación entre la gestión por competencias con el desarrollo organizacional, donde el desarrollo organizacional se sustenta en el liderazgo, en la mejora de capital humano, por ende, el desarrollo organizacional implica mejorar la cultura organizacional, de la misma manera mejorar el clima laboral. En esa línea la aplicación en las organizaciones como el liderazgo participativo es un pilar fundamental para alcanzar la efectividad laboral de los colaboradores.

Palabras clave: gestión por competencias, desarrollo organizacional, liderazgo

Abstract

In this inquiry, the objective is to determine the relationship between competency-based management and organizational development. The study content includes the introduction, methodology, literature review, discussion, conclusions and bibliographic references. As a methodology developed, it includes the systematic review in dimensions where 27,635 works were located as a population, and as a sample of a total of 13 articles, which has been organized with the prism method, as well as bibliometric processing with VOSviewer. In addition, by searching for Boolean operators, the use of keywords, such as inclusion and exclusion criteria, is achieved. The results achieved indicate a relationship between competency management and organizational development, because leadership is important, as well as managerial competencies. In this understanding of strategic processes as part of competency management, it affects organizational development, because it is understood that the improvement of human capital allows development in organizational transformation, which present value for the organization, as well as continuous improvement policies are required to promote an organizational culture. The conclusions reached are that the relationship between competency-based management and organizational development was determined, where organizational development is based on leadership, on the improvement of human capital, therefore, organizational development implies improving organizational culture, in the same way improving the work environment. In this line, the application in organizations such as participatory leadership is a fundamental pillar to achieve the work effectiveness of employees.

Keywords: competency-based management, organizational development, leadership

Todo el contenido de LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, publicado en este sitio está disponibles bajo Licencia Creative Commons. 

Cómo citar: Paniura Castro, R. E., Huamaní Arone, J., Sivincha Rojas, E., & Guerrero, Z. F. (2025). Gestión por competencias y desarrollo organizacional 2014 – 2025. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades* 6 (5), 1520 – 1538. <https://doi.org/10.56712/latam.v6i5.4686>

INTRODUCCIÓN

En el contexto internacional los estudios sobre desarrollo organizacional, en el cual en adelante indica en las diferentes publicaciones. Como menciona Salazar (2025) en su informe regional revela que, en varios países de Latinoamérica hay una gran parte de los empleados ha considerado dejar su trabajo debido a problemas con sus jefes. Mientras en Chile, esto afecta en un 83 % a los trabajadores; como también en Argentina en un 77 %; en Ecuador en un 72 %; y en Panamá en un 71 %, lo que evidencia que el estilo de liderazgo tiene un impacto directo y como también es preocupante en el clima laboral. Así mismo expresa Salazar (2025) en donde muestra la percepción negativa hacia los líderes principalmente, a la falta de apoyo a los trabajadores, como también con estilo de liderazgo autoritario 45 % en las organizaciones y la poca valoración del desempeño de los jefes 37 %. Estos factores afectan directamente la motivación en el trabajo y el compromiso de los empleados en las organizaciones. De igual manera Andina (2025) según Quispe indica que uno de los principales desafíos en la transformación digital es seleccionar adecuadamente el uso de la tecnología. Muchas empresas optan por herramientas que solo por su bajo costo, sin evaluar su flexibilidad o compatibilidad de los usos en los procesos, lo que termina dificultando el trabajo. A esto se suma la escasa capacitación del área de recursos humanos, lo que puede hacer que la digitalización no sea efectiva, en lugar de mejorar, complique aún más la gestión interna de las organizaciones. Las investigaciones expresan diversos resultados en el cual indica que el desarrollo organizacional se orienta con el compromiso laboral, un buen clima laboral de los trabajadores en las organizaciones.

De igual manera en el contexto nacional se ha logrado identificar diversos resultados, cada una de ellas muestra los resultados en donde sustentó el desarrollo organizacional en relación de competencias gerenciales. En ello según Andina (2025) en que señala que una gran empresa con talento destacado puede fallar si no gestiona bien a su personal. Errores aparentemente simples, como fallos en el pago de beneficios o en la gestión de vacaciones, pueden impactar negativamente en la motivación y el desempeño de los colaboradores. De igual manera Ciedo (2025) muestra que un 70 % de este grupo dedica tiempo cada semana a desarrollar habilidades por cuenta propia, incluso fuera de su jornada laboral. Esta actitud autodidacta representa una gran oportunidad para las empresas que impulsen el aprendizaje continuo, ya que apoyar ese crecimiento no solo ayuda a atraer talento, sino también a retenerlo por más tiempo. así también menciona Cadena SER (2025) sobre la baja estabilidad emocional y la falta de responsabilidad individual pueden perjudicar seriamente la productividad y la calidad del trabajo, sobre todo cuando no hay liderazgo efectivo, cuando no se fomenta la autonomía. Solo el 21 % de los empleados a nivel organizacional están realmente comprometidos, mientras que la mayoría muestra desinterés o desconexión, lo que afecta el rendimiento de trabajo y el ambiente laboral se convierte en un contexto poco llamativo. A esto también se añade la resistencia al cambio, ya que el 70 % de las transformaciones organizacionales fracasan por no adaptarse a los cambios, en gran medida por estructuras rígidas y falta de aceptación interna de las organizaciones. Se puede observar los diversos resultados, donde enfatiza en el desarrollo organizacional en base al desarrollo de las habilidades, de aprendizaje en sí mismo, así también en función de la productividad laboral y sobre el trabajo de calidad alcanzado según las competencias aplicadas.

De igual manera los resultados alcanzados en las publicaciones en diferentes fuentes de información, en adelante se indica los resultados de distintos estudios como de Wellable (2025) que el compromiso laboral a nivel organizacional disminuyó, y actualmente menos de una cuarta parte de los empleados se siente realmente involucrada con su trabajo, en un 62 % está desconectado emocionalmente de su rol y de la organización. Mientras es preocupante en un 17 % que expresa activamente su descontento los trabajadores, igualmente ocasiona una colisión negativa en el ambiente gremial y dificultando el avance de quienes sí están comprometidos con su trabajo. De la misma manera como menciona Vorecol (2024) el cambio organizacional tiene el potencial positivo para renovar una empresa, pero también puede generar un impacto fuerte en la cultura interna. De hecho, un estudio de McKinsey revela

que cerca del 70 % de estos procesos fracasan, principalmente por la resistencia cultural. Esta resistencia suele reflejarse en una baja en la moral del equipo y, con el tiempo, en una caída de la productividad. Según Cadena SER (2025) la formación estructural entendida como el conjunto de estimación y prácticas que definen el día a día de una empresa, tiene un impacto directo en su desempeño en sus trabajos. Según un estudio de Deloitte (2021), el 82 % de los líderes reconoce que una buena cultura es fundamental para el triunfo, ya que contribuye en la motivación y retención del talento. Además, datos de Gallup muestran que las compañías con una cultura sólida pueden alcanzar hasta un 21 % más de rentabilidad. En los resultados se puede apreciar que el desarrollo organizacional depende del cambio organizacional, mientras la resistencia cultural es un factor que condiciona el desarrollo organizacional. Así mismo la motivación, la rentabilidad otros de los componentes de desarrollo organizacional para lo cual debe mejorar gestión de competencias de los trabajadores en diferentes ámbitos organizacionales.

En las organizaciones sea privada o pública es necesario aplicar gestión por competencias considerando la personalidad de los intangibles. Citando a Rábago (2010) de esa manera condicionar la estabilidad emocional así mismo controlando la responsabilidad de los colaboradores. Por otra parte, la apertura al cambio del trabajador en las organizaciones es necesaria. Igualmente menciona Salazar et al. (2018) se espera que la persona alcance un alto desempeño laboral gracias a una combinación equilibrada de rasgos personales, como los comportamientos efectivos en el trabajo y de las habilidades que es clave para un buen desempeño. Los trabajadores requieren su estabilidad emocional, donde le permite manejar la presión con serenidad. Así mismo Fonseca et al. (2020) indica que el trabajador necesita condiciones de extroversión y para asumir la responsabilidad laboral, es necesario fomentar las relaciones laborales saludables y responsabilidad con los objetivos de la organización. En su comportamiento debe destacar la capacidad para tomar decisiones acertadas, de esa manera resolver problemas de forma eficiente y ejercer un liderazgo positivo y orientado a los resultados. Además, es necesario que posea una sólida habilidad de comunicación, como también en facilidad para el trabajo en equipo y un pensamiento crítico, que comprenda bien desarrollado, lo que le permite analizar situaciones desde múltiples perspectivas. Como resultado, se proyecta una alta productividad y una calidad constante en su trabajo, lo que beneficiará directamente al rendimiento general del equipo y a la realización de metas a disposición.

En seguida se presentan estudios relacionados a gestión de competencias y desarrollo organizacional, en la muestra los distintos resultados y posiciones alcanzados. Citando a Lora et al. (2020) la gestión por competencias es un instrumento esencial en el ámbito gerencial, ya que permite evaluar y potenciar el talento dentro de la empresa o de una organización. Su aplicación mejora los procesos como la selección, la capacitación y la compensación, lo que reduce la rotación y aumenta el valor de trabajo en cada colaborador, porque aporta a los objetivos organizacionales. Saavedra et al. (2018) indica que el enfoque de dirección aplicado a las políticas del desarrollo organizacional permitió identificar que las relaciones entre líderes y colaboradores deben tener un carácter formativo y colaborativo, porque su trabajo está orientado al logro tanto de metas individuales como organizacionales. Según Medina y Vitier (2016) en donde trabajar con competencias gerenciales a través de perfiles de cargo impacta principalmente en indicadores intangibles, lo cual es relevante, si entendemos estas competencias como un activo intangible, pero es él junto con otros componentes como la preparación y la estimación del descargo, además contribuye a generar valor. Las investigaciones realizadas alcanzaron importantes datos sobre la gestión por competencias y desarrollo organizacional. Donde el desarrollo se apoya en la evaluación y en potenciar el talento del personal, para ello se requiere que las relaciones con los líderes sean efectivas, así mismo la capacitación y la evaluación del trabajador es importante.

De la misma manera los estudios localizados muestran las consecuencias con referencia a la gestión por competencias y desarrollo organizacional. Donde es citado por Montoya et al. (2016) que la administración del talento humano ha experimentado variaciones significativas en todos los ámbitos,

incluyendo la forma en que los colaboradores se comportan dentro de las organizaciones cambiantes. Implica liderar estratégicamente a quienes hacen posible el crecimiento de la empresa. Son ellos quienes generan la verdadera ventaja competitiva y enfrentan los nuevos desafíos que trae la internacionalización y la globalización. Así mismo Pardo y Díaz (2014) indica donde los dirigentes de intelecto humano distinguen un diminuto impacto negativo frente a los cambios cuando se implementan planes de formación y aumento de rivalidad. Estas acciones no solo fortalecen al equipo, sino que también ayudan a aliviar la tensión en el clima estructural de la organización, porque se centran las actividades reduciendo la indecisión, frenando los rumores y fomentando una mayor participación. Se puede apreciar que el talento humano es importante en los cambios significativos de una organización. Igualmente, el liderazgo es otro factor del desarrollo organización porque permite la participación de los miembros de una organización, como también los planes de capacitación y el desarrollo de competencias muestra un factor esencial de una organización porque ayuda a mejorar las actividades de una organización.

El propósito del estudio es evaluar el impacto de la gestión por competencias y el desarrollo organizacional y el desarrollo de personalidad, el comportamiento, el conocimiento técnico y las habilidades en los resultados laborales y en los procesos de cambio organizacional. Como también del clima organizacional y estructura organizacional tanto a nivel nacional como internacional, igualmente en organizaciones privadas u organizaciones públicas donde ofrecen servicios y bienes.

Para el estudio se ha formulado como O G: Determinar la relación entre la gestión por competencias y el desarrollo organizacional. De la misma manera el O E 1: Identificar la relación entre la gestión por competencias con el cambio organizacional. Así también el O E 2: Identificar la relación entre la gestión por competencias con la estructura organizacional. Como también O E 3: Identificar la relación entre la gestión por competencias con el desarrollo organizacional.

METODOLOGÍA

Describir según los objetivos propuestas del total de información obtenida mediante el análisis en dimensions es de 27,635 de trabajos encontrados los cuales se ha procesado en VOSviewer para visualizar en bibliométricos, se ha rastreado en idioma en español. En la figura 1 se puede localizar los resultados bibliográficos en base a los resultados de VOSviewer.

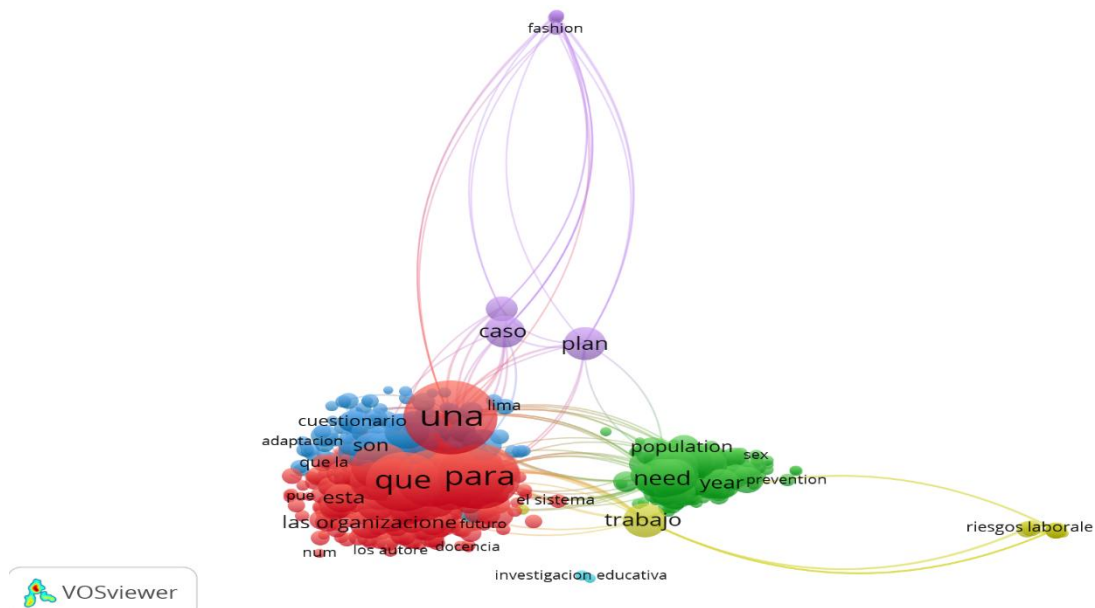
Por otro lado, después de determinar la búsqueda con operador booleanos, se procede con el filtrado en base a periodo de tiempo, en esto solo con trabajos publicados desde los años 2014, de los cuales ha encontrado 12 artículos mediante la búsqueda en Google académico los trabajos indexados.

Búsqueda de palabras clave: las palabras que se usaron con respecto a gestión por competencias y desarrollo organizacional son los siguientes, en que comprende (Gestión basada en competencias, gestión basada en competencias, gestión del talento basada en competencias modelo de competencias basado en competencias, gestión de recursos humanos basada en competencias) Y (desarrollo organizacional, mejora organizacional, evolución del negocio transformación organizacional, Cambio organizacional planificado, Optimización de la estructura organizacional).

Figura 1

Base de datos en que se ha utilizado en VOSviewer

Fuente: Procesado en VOSviewer bibliométrico para su visualización.



Interpretar: en la figura 1 se pueden observar las interconexiones entre las variables de gestión por competencias y desarrollo organizacional. Estas conexiones evidencian que el enfoque va más allá de lo meramente técnico. Dichas ideas no solo configuran procesos y estructuras dentro de una organización, sino que también se refieren a las personas que interactúan en función de sus necesidades, así como del trabajo y del entorno en el que se desenvuelven. Asimismo, se nos solicita considerar a la organización no únicamente como una estructura, sino como un lugar en el que residen relatos, retos y esfuerzos humanos en su interior. Asimismo, se observa una auténtica inquietud por los riesgos laborales, lo cual nos recuerda que detrás de cada proceso hay personas que enfrentan situaciones laborales específicas y desean mejorar su calidad de vida. En este contexto, este enfoque no se limita a lo académico o formal; en cambio, nos impulsa a considerar el aspecto humano de cada decisión, cada planificación y cada acción. Además, se entiende que el reconocimiento organizacional y lo humano están íntimamente relacionados con los intereses de cada organización.

Los criterios de exclusión; se excluyó en función de periodo de análisis de trabajos, donde los artículos con antigüedad de antes 2014 para atrás se excluyeron, los criterios de inclusión; mientras se consideraron artículos hasta el año 2025 que fueron publicados y los cuales están indexada en Google académico y dimensiones.

En esta investigación se ha llevado a cabo un análisis sistemático utilizando el modelo de PRISMA, que se basa en las operaciones mediante la búsqueda de información con palabras clave. Se ha llevado a cabo un examen de literatura en una selección de 13 artículos de investigación alojados en Dialnet, Google Académico y también en Ciencia Latina. En seguida se presentan las investigaciones tomadas como muestra.

DESARROLLO

En adelante se indica sobre la gestión por competencias, porque se compone los conocimientos y las habilidades que la persona tiene para realizar una actividad o tareas específica, además somos

capaces de desempeñarnos y emplear las destrezas en un proceso para actuar eficazmente y alcanzar una meta laboral de una organización o de un área. Según indica Palomo (2022) que la habilidad que se tiene para aplicar lo que sabemos sobre los productos y de los procesos y, así, poder trabajar de manera efectiva para alcanzar una meta. Así mismo menciona Alles (2007) es la predisposición para actuar activamente, porque ya no basta con solo planear a futuro alguna actividad. Lo que indica que nuestras acciones pueden ir desde poner en marcha las decisiones del pasado hasta buscar activamente nuevas oportunidades o formas de resolver los problemas laborales o de trabajo. De igual forma indica Vela (2004) que es el mérito saber formular y sistematizar utilizando las intuiciones laborales o de acción de trabajo. Se entiende las definiciones de los autores sobre la gestión de competencias en el cual indica son las capacidades son los conocimientos donde se centran hacer los productos y operar los procesos mediante las decisiones. Igualmente, en la formulación y sistematización de diferentes organizaciones

En esta parte se aborda la evolución y consolidación de la gestión por competencias como un enfoque central en la administración del talento humano, en donde se ha afianzado como una metodología integradora, por que articula de manera coherente las prácticas de recursos humanos. Además, se destaca su capacidad para considerar de forma integral a las personas, incluyendo no solo su desempeño, sino también sus actitudes, los valores y conocimientos. Como indica Saracho (2005) que la gestión por competencias ha demostrado ser mucho más que una tendencia de capacidades y de conocimientos de una persona o de un gerente. Hoy en día, es la manera más efectiva de unificar el trabajo del área donde ocupa con recursos humanos comprometidos y conocimientos en las prácticas y en las metas de una organización. Así mismo indica Galleani (2023) que si algo ha aportado gestión de competencias cuando hablamos de organizaciones eficientes, este concepto es interesante porque considera su rol tanto a la gente, como a la forma en que actúan y rinden en sus puestos laborales de manera individual. Porque se trata de los componentes relacionados con las actitudes, con los valores, el conocimiento teórico y práctico de una persona. Los enfoques mencionados por diferentes autores subrayan la importancia de reconocer al individuo en su totalidad, considerando tanto sus capacidades técnicas como sus componentes actitudinales y éticos. Lo cual resulta fundamental para construir culturas organizacionales sólidas y orientadas al logro de los objetivos de las organizaciones.

Las características de gestión por competencias se refieren a la capacidad de una persona para desempeñarse en un determinado puesto de trabajo, en el cual cada puesto tiene diversas particularidades, cada persona es diferente, los cuales se precisa en adelante. Como también menciona Alles (2007) en donde indica que la competencia hace referencia a las características de una persona, diversos comportamientos, distintas habilidades mediáticas que generan un desempeño en un puesto de trabajo, cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en una empresa y/o mercados diferentes. De igual manera Rábago (2010) indica que la gestión de competencias muestra alguna característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo, mediante los rasgos, como el autoconcepto, los motivos, los conocimientos y las destrezas. Las particularidades mencionadas por los autores destacan como las características de personalidad, comportamiento, desempeño en un puesto de trabajo es importante y necesario, además son subyacentes en una persona en un puesto de trabajo que desempeña y labora.

En esta parte se presentan los objetivos de gestión de competencias, que en seguida se abordan los elementos clave del desempeño organizacional y profesional de una persona, resaltando tanto aspectos individuales como los colectivos en el contexto laboral. Así como menciona Alles (2007) se entiende que el desempeño se trata de responsabilidades y con los valores individuales, con las habilidades esenciales y los cumplimientos de los correspondientes de responsabilidades y dirección del trabajo. De igual manera expresa Vela (2004) que los objetivos financieros se centran en crecimiento, en el beneficio, en la retribución. Mientras los objetivos de mercado están enfocados, en

los nuevos mercados, como el mix de productos, objetivos de innovación y de los procesos, así como la innovación, los costes de transformación sistemáticas de información, como los objetivos de recursos humanos centrado en los profesionales, en la competencia profesional. En esa manera expresados por Palomo (2022) porque el objetivo de trabajo es en equipo con habilidad para trabajar y así mismo con otras personas, con la participación en un proyecto. Citando a Chiavenato (2009) para que esta investigación tenga un enfoque claro y bien definido, es importante establecer los conceptos clave que sustentan la gestión por competencias. En primer lugar, la gestión por competencias se concibe como una estrategia que busca identificar y desarrollar las habilidades, conocimientos y actitudes de los colaboradores, alineándolos con los objetivos de la organización. Este enfoque permite potenciar el desempeño del equipo y fortalecer su contribución al crecimiento organizacional. Por su parte, el desarrollo organizacional se entiende como un proceso orientado a mejorar la efectividad, la capacidad de adaptación y el cambio dentro de la empresa, mediante acciones planificadas centradas en las personas y en la cultura interna de una organización. Es más, comprende el conjunto de aportes de los distintos autores sobre los objetivos de gestión de competencias porque refleja una visión integral del desempeño profesional de los colaboradores en una organización pública y privada, además donde se enfocan en cumplir las responsabilidades individuales, cumplir los objetivos estratégicos organizacionales y la colaboración efectiva en equipo de trabajo.

En esta parte se describe el modelo que es soporte a gestión por competencias, por ende, el modelo general de gestión de talento humano. En seguida se precisa el sustento teórico propuesta de Saracho (2005) en donde el modelo general comprende los tres modelos existentes que sigan aplicándose de manera aisladas o discretas o discretamente sin ninguna guía clara, acerca para que una persona como utilizar cada uno de las competencias distintivas, de genéricas y así mismo de las funcionales. De la misma manera menciona Alles (2005) en base de las principales motivaciones en base a las características, propio de uno mismo mediante los conocimientos, por las habilidades teóricas, prácticas, sociales y conocimientos. Por ende, se menciona que el modelo de gestión de talento humano expresa las competencias distintas de las personas que laboran en una organización. Igualmente da mayor énfasis en los conocimientos que posee una persona.

En esta parte se menciona la importancia de las teorías relaciones humanas, las cuales da mayor orientación al estudio. Igualmente es mencionado por Mayo (2001) donde el desempeño en el trabajo no depende solo de las tareas en sí, sino también del entorno social que rodea a las personas. Reconoció que la motivación juega un papel clave en ese proceso. Además, advirtió que muchas veces surgen tensiones entre lo que sienten los trabajadores y las prioridades de eficiencia que tienen los directivos, por lo que se propuso la importancia de encontrar un equilibrio entre ambas visiones para evitar conflictos en la organización. Las relaciones humanas están centradas en buscar el equilibrio de comunicación entre los trabajadores y los directivos de las organizaciones.

Desarrollo organización

El desarrollo organizacional en seguida se presentan las posiciones de distintos autores, en el cual expresa Horacio y Fernández (2025) que el desarrollo organizacional se entiende como una metodología para facilitar cambios y desarrollo en las personas, en tecnología y en los procesos y la estructura organizacional. Así mismo indica García et al. (2021) donde se puede definir como un esfuerzo planeado y sustentado para aplicar la ciencia del comportamiento en el perfeccionamiento en un sistema utilizando métodos auto analíticos y de reflexión en una organización. De igual manera Amorós (2007) menciona que la meta es crear organizaciones adaptables capaces de transformar en forma repetida para conservar la efectividad. Las posiciones de desarrollo de las organizaciones implican los cambios y desarrollo en las personas, en tecnología, también en los procesos y de igual manera en la estructura organizacional, así mismo es el comportamiento al perfeccionamiento,

mediante métodos autolíticos, como también fomentar la adaptación continua y el crecimiento integral dentro de las organizaciones.

Los objetivos organizacionales se exponen de distintos enfoques sobre los aspectos claves en el desarrollo organizacional, en el cual, centrándose en la gestión del clima laboral y el impulso en el cambio organizacional, desde una perspectiva humana y desde la organización estructural. Así como menciona Ramiro (2024) indica que el desarrollo organizacional es obtener o generar informaciones objetivas y subjetivas, válidas y pertinentes, crear un clima organizacional de receptividad, diagnosticar problemas y situaciones insatisfactorias, establecer un clima de confianza, desarrollar las potencialidades de los individuos, desarrollar la capacidad de los colaboradores. Así mismo Amorós (2007) indica que el desarrollo organizacional es buscar y crear cambios autodirigidos, donde presenta énfasis en el doble interés como en la efectividad, de fuentes de energía, compatibilizar, viabilizar, integrar las necesidades y como también estimular las emociones. De igual manera Toro (2024) expresa se trata de la perspectiva organizacional, de clima laboral en base a una estructura organizacional. En conjunto las posiciones teóricas de los autores se entienden, que en estas aportaciones destacan la importancia de promover un ambiente laboral positivo para la organización, de esa manera fomentando el cambio consciente y así mismo fortaleciendo la estructura organizacional para lograr una mayor efectividad de desarrollo organizacional.

Este apartado se aborda distintas formas de cambio organizacional, combinando enfoques técnicos y los enfoques humanos. A través de las ideas de Guízar, Amorós y Sambodhi, se analizan los procesos, las habilidades y la estructuras que influyen en la transformación de las organizaciones. Como menciona Guízar (2013) en que indica los tipos de intervenciones clásicas e innovadoras, mediante el cambio de la cultura, en el cambio de las tareas y de la tecnología. Igualmente, en los procesos humanos, de comunicación, de solución de problemas, de liderazgo dinámicas de grupo y de tecnoestructura donde esté orientadas a tecnología y procesos humanos. De igual manera Amorós (2007) presenta las cuatro categorías como las habilidades, las capacidades elementales, las técnicas, la solución de problemas y las interpersonales. Así mismo Sambodhi (2020) menciona sobre elementos como sociotécnicos, procesos, sistemas, estructura e información. Donde los elementos sociohumanos comprende las creencias, los valores, el comportamiento, el estilo, las destrezas y los conocimientos. En conjunto, los diferentes aportes muestran que el cambio organizacional va más allá de la tecnología o los procesos implica que las personas, los valores y las formas de relacionarse entiende categorías sustentables del desarrollo. En esa línea se trata entender ambos aspectos que es la clave para lograr una transformación real y sostenible en las organizaciones.

El modelo teórico de desarrollo organizacional se sustenta en teoría del comportamiento organizacional en su obra *The Human Side of Enterprise* McGregor (1960) en el cual plantea dos enfoques opuestos sobre cómo los gerentes entienden y manejan la motivación en el trabajo. Estas perspectivas se conocen como Teoría X y Teoría Y. Aunque ambas parten de la idea de que los directivos deben organizar eficazmente los recursos incluyendo al personal para lograr los objetivos de la empresa, en donde comprende profundamente en la manera en que perciben a las personas y su disposición para trabajar los trabajos asumidos. Las posiciones teóricas de teoría de doble factor hacen referencias como también refleja una visión distinta sobre la naturaleza humana dentro del contexto laboral organizacional o empresarial enfatizando en el crecimiento, en la satisfacción laboral, en el crecimiento personal y la motivación.

RESULTADOS

Tabla 1

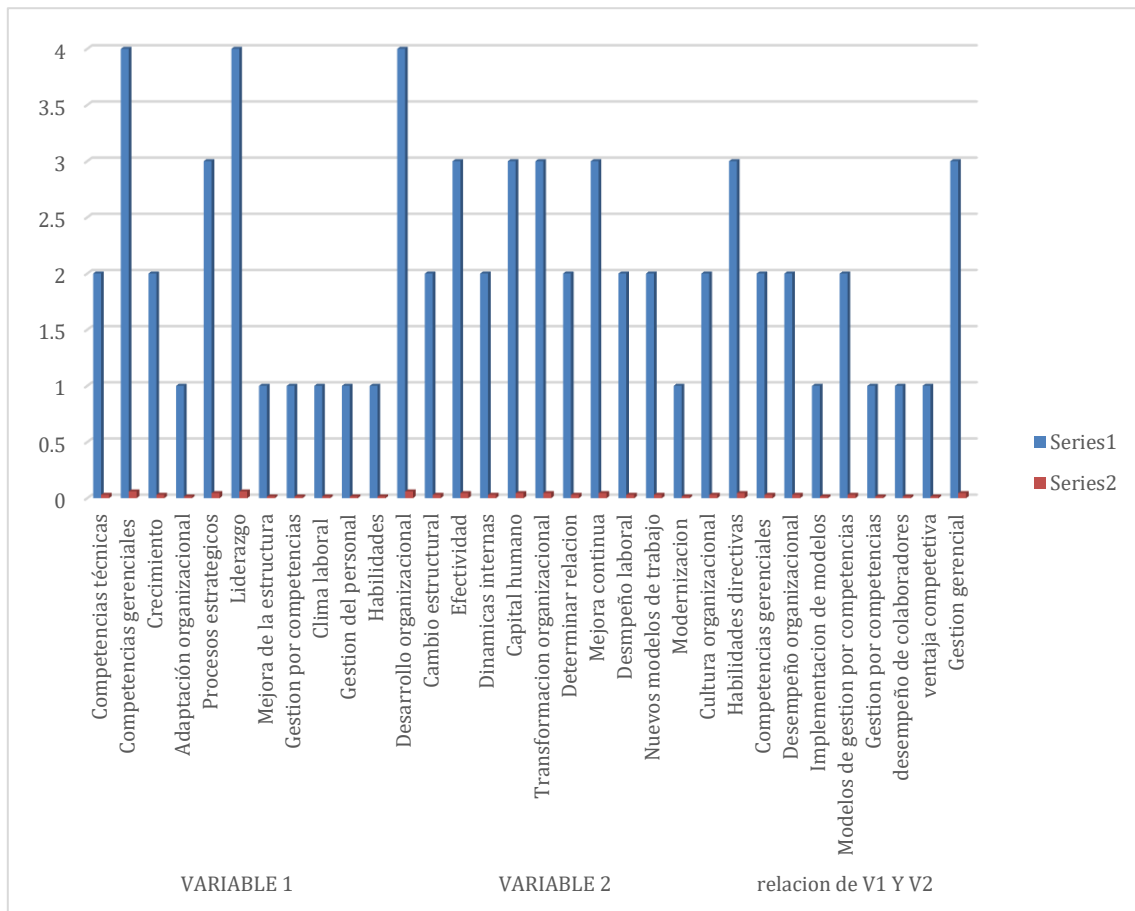
Organización cronológica de los estudios revisados

| Variables | Autor(es) y Año | Aportes alcanzados | % | Valoraciones o apreciaciones |
|---------------------------------------|-------------------------------|----------------------------|----|---|
| V1 Gestión por competencias | Salazar et al. (2018) | Competencias técnicas | 3% | Cuando usamos la gestión por competencias, las personas de una organización logran ver con más claridad su rol y cómo su esfuerzo diario contribuye a los objetivos de la empresa. Esto no solo nos ayuda a identificar y potenciar las habilidades que nos hacen falta para avanzar como equipo, sino que también mejora la manera en que tomamos decisiones. El resultado es un entorno laboral más claro, enfocado y colaborativo, donde el talento de cada persona se conecta de forma orgánica con la estrategia de la empresa. |
| | | Competencias gerenciales | 6% | |
| | Crecimiento organizacional | 4% | | |
| Fonseca et al. (2020) | Adaptación organizacional | 2% | | |
| | Proceso estratégico | 5% | | |
| Salazar et al. (2021) | Liderazgo | 7% | | |
| | Mejora de la estructura | 2% | | |
| | Gestión por competencias | 2% | | |
| | Desempeño laboral | 3% | | |
| | Clima laboral | 2% | | |
| | Gestión del personal | 5% | | |
| Habilidades | 2% | | | |
| Competencias | 2% | | | |
| V2 Desarrollo organizacional | Castillo Arias (2021) | Desarrollo organizacional | 4% | El desarrollo organizacional crea espacios de trabajo más sanos y flexibles, donde las personas se sienten escuchadas, valoradas y motivadas a crecer. Gracias a un liderazgo inspirador y una cultura de mejora constante, los equipos se vuelven más unidos, creativos y preparados para adaptarse a los cambios. Esto no solo fortalece el compromiso y las habilidades del personal, sino que también permite a la organización responder con agilidad a los retos y oportunidades, construyendo así un camino sostenible hacia el éxito. |
| | | Productividad | 5% | |
| | | Clima organizacional | 4% | |
| | Aguilar et al. (2021) | Liderazgo transformacional | 7% | |
| | | Cambio estructural | 5% | |
| Tarrillo et al. (2024) | Efectividad | 4% | | |
| | Eficiencia institucional | 2% | | |
| Pardo Enciso y Díaz Villamizar (2014) | Dinámicas internas | 5% | | |
| | Desarrollo organizacional | 2% | | |
| | Capital humano | 4% | | |
| | Determinar relación | 4% | | |
| | Transformación organizacional | 5% | | |
| Mamani et al. (2024) | Conocimientos gerenciales | 2% | | |
| | Motivación laboral | 2% | | |
| | Beneficio institucional | 2% | | |
| | Desarrollo de capacidades | 2% | | |
| | Gestión efectiva | 2% | | |

| | | | | |
|---------------------|-----------------------|--|----------------------------------|---|
| | Ramírez-Torres (2023) | Mejora continua Desempeño laboral Nuevos modelos de trabajo Modernización Cultura organizacional Habilidades directivas | 4% 4% 2% 2% 5% 2% | |
| Relación de V1 Y V2 | Aníbal et al. (2023) | Competencias gerenciales Desempeño organizacional | 4% 4% | Invertir en el desarrollo de habilidades y en una estructura organizativa sólida impulsa tanto la productividad como el bienestar dentro de la empresa. Al combinar estos enfoques, se genera un entorno que estimula la creatividad, mejora el clima laboral y facilita la adaptación al cambio. Así, la gestión por competencias y el desarrollo organizacional no solo benefician a la organización, sino que también apoyan el crecimiento personal y profesional de quienes la integran, fortaleciendo una cultura centrada en el trabajo en equipo y en metas compartidas |
| | Castillo Arias (2021) | Implementar modelos por competencias Desarrollo organizacional | 2% 2% | |
| | Steven et al. (2020) | Modelos de gestión por competencias Gestión gerencial Desarrollo organizacional | 3% 5% 2% | |
| | Lora et al. (2019) | Gestión por competencias Gestión gerencial Desempeño de colaboradores Ventaja competitiva | 2% 2% 2% 2% | |

Gráfico 2

Revisión de literatura de gestión por competencias y desarrollo organizacional



En el gráfico 2, los aspectos más destacados son el liderazgo y las habilidades gerenciales, los cuales son esenciales dentro de la gestión por competencias y el desarrollo organizacional. Estos elementos forman parte del análisis realizado. La gestión por competencias se considera una herramienta clave para promover el desarrollo organizacional, y ambos conceptos se relacionan mediante diversos factores, como el liderazgo, la modernización, el capital humano y la transformación estructural. Esto evidencia que, más allá de la jerga técnica, el objetivo es lograr una mejora auténtica en las condiciones laborales y en la vida dentro de la organización, enfocándose en las personas.

En los resultados, existen similitudes y tendencias en procesos estratégicos que se alinean con las competencias de liderazgo y gestión desde la perspectiva de un enfoque de gestión de competencias basado en competencias. Estos procesos estratégicos son elementos clave dentro de la gestión por competencias. Por otro lado, en el desarrollo organizacional se enfatiza el desarrollo del capital humano y la transformación organizacional, los cuales aportan valor a la organización. Además, es fundamental llevar a cabo una mejora continua para fomentar una cultura organizacional que respalde el desarrollo organizacional.

De manera similar, se han encontrado los resultados relacionados con la gestión por competencias y su conexión con el desarrollo organizacional, fundamentándose en el crecimiento multidimensional y en los cambios de paradigmas. Por lo tanto, es crucial la gestión gerencial en el ámbito del desarrollo organizacional para fomentar las competencias gerenciales.

En esta sección sobre la identificación de nuevos conocimientos, se aborda el concepto de adaptación organizacional y la mejora de la estructura. Asimismo, otro aspecto que se ha identificado es la modernización; estos tres elementos requieren una investigación más exhaustiva.

DISCUSIÓN

En este estudio, se busca establecer la conexión entre la gestión por competencias y el desarrollo organizacional durante el período 2014-2025. Como consecuencia obtenida en relación al liderazgo, así como en lo que concierne a las habilidades de gestión, se observan los procesos estratégicos como parte de la administración basada en competencias. Simultáneamente, se destacan elementos del desarrollo organizacional, el capital humano y la transformación organizacional, los cuales aportan valor para la entidad. Además, es necesario un esfuerzo constante de mejora para fomentar una cultura organizacional en el marco del desarrollo organizacional. Por lo tanto, la administración efectiva en el ámbito del desarrollo organizacional es fundamental para fomentar las habilidades de liderazgo y promover las competencias gerenciales. En esta sección sobre encontrar nuevos saberes se ha descubierto lo que significa la adaptación en las organizaciones y la mejora de su estructura. Además, otro aspecto que se ha encontrado es la modernización; estos tres elementos necesitan ser investigados más a fondo. Mientras los estudios desarrollados con anterioridad como de Lora et al. (2020) en donde indica que son herramientas que permiten evaluar y potenciar el talento en una organización. Igualmente estudio desarrollados por Saavedra et al. (2018) que indica la dirección que es aplicado al desarrollo organizacional porque permite relacionarse con los miembros de una organización, así mismo estudio de Montoya et al. (2016) indica que la gestión de talento humano implica que es liderar de manera estratégica. Después de observar los resultados de distintas investigaciones son corroborados por autores teóricos, como indica Palomo (2022) las competencias son los conocimientos, las destrezas y la eficaz laboral, como también indica Vela (2004) que la gestión de competencias comprende son los procesos mediante las capacidades de las personas, Saracho (2005) menciona que las competencias de las personas unifica de manera efectiva la práctica, en ese entender Galleani (2023) indica que esta relacionados con los valores, con las actitudes, con los conocimientos teóricos y los conocimientos prácticos. Por otra parte, el desarrollo organizacional como expresa Horacio y Fernández (2025) se entiende que facilita los cambios, el desarrollo de las personas, así como el desarrollo de tecnología, el proceso y la estructura organizacional. Como menciona Ramiro (2024) el desarrollo organizacional es crear el clima organizacional y establecer confianza entre los miembros, así mismo en desarrollar las potencialidades. Como también Toro (2024) manifiesta que el desarrollo organizacional es la perspectiva organizacional donde se centra en clima laboral, desde ahí fomenta el cambio y mejora las fortalezas de la organización. Para lo cual da soporte el modelo teórico de desarrollo organizacional donde se sustenta con la teoría del comportamiento organizacional McGregor (1960) al poder ver los resultados y los argumentos teóricos que la gestión por competencias y el desarrollo organizacional ambos están influenciados como parte de la cultura organizacional y clima laboral donde los conocimientos, las destrezas permiten crear clima laboral eficaz y el desarrollo de las potencialidades de las personas y de las organizaciones. Se han localizado nuevas formas de gestión por competencias lo que es la adaptación organizacional y como parte de desarrollo organizacional la eficiencia institucional, como también la dinámica interna, en esas acciones en las organizaciones ayudan a mejorar y mantener lo mejor de sus conocimientos.

Por ello lo siguiente es identificar la relación entre la gestión por competencias con el cambio organizacional. Donde el cambio organizacional busca en cada decisión personal u organizacional, en cada acción, en cada planificación según VOSviewer, igualmente los resultados alcanzados en la revisión de literatura como indica la toma de decisiones donde crea cambio organizacional más clara porque está enfocado en los trabajadores, de esa manera se crea el desarrollo organizacional en base al liderazgo transformacional en un 5% y la productividad son los factores de mayor realce en el desarrollo organizacional. Mientras investigaciones de otros trabajos como de Medina y Vitier (2016)

que las competencias son los indicadores intangibles, porque son las competencias que se entiende en potenciar los talentos de los trabajadores, de la misma forma estudio de Montoya et al. (2016) se entiende que es liderar de manera estratégica y a su vez la internalización de ventajas competitivas de los trabajadores. Después de observar las investigaciones el sustento teórico de Alles (2007) en el cual da mayor énfasis en los conocimientos, en las habilidades de una persona, en ese entender la posición teórica de Rábago (2010) comprende los conocimientos, las destrezas y el trabajo que desempeña. Igualmente Chiavenato (2009) expresa que la gestión de competencias se centra en el desarrollo de las actitudes, los conocimientos y las habilidades. Por otra parte, el desarrollo organizacional Amorós (2007) y Ramiro (2024) donde indican la situación, el clima de trabajo mediante la confianza laboral, así mismo es estimular las emociones. Igualmente, como indica Toro (2024) es promover un ambiente laboral positivo. Para los argumentos de las posiciones con anterioridad como indica McGregor (1960) que el modelo teórico de desarrollo organizacional se sustenta en teoría del comportamiento organizacional. Después de analizar los resultados de diferentes investigaciones y así como de las posiciones teóricas se entiende que gestión por competencias influye en el cambio organizacional, para los cual, la toma de decisión, el desarrollo organizacional, las ventajas competitivas permiten influenciar en el cambio organizacional como factor de gestión por competencias en las organizaciones.

Igualmente, el objetivo planteado es identificar la relación entre la gestión por competencias con la estructura organizacional. Con el software en VOSviewer se ha logrado alcanzar resultados de relación de gestión por competencias con la estructura organizacional, en donde expresa la importancia de lo técnico porque la gestión por competencias y la estructura organizacional implica los procesos laborales de las personas en una organización. Como también los resultados de la revisión de literatura en donde la mejora de estructura representa en un 2% mediante la participación en las organizaciones, de igual manera la adaptación organizacional en un 2% representa y las competencias técnicas en un 3%, mientras la eficiencia institucional, la productividad en 5% y de la misma manera la modernización en 5% de incidencia y relación con las competencias gerenciales. Por otra parte, los resultados de estudios como de Pardo y Díaz (2014) que indica que es fortalecer el equipo de trabajo, los planes de capacitación y el desarrollo de competencias mediante las gestiones por competencias, como también Lora et al. (2020) que indica al respecto a la herramienta de proceso, selección, capacitación y compensación como parte de competencias y de esa manera Vorecol (2024) indica que es avance organizacional la cultura interna de la organización. Los resultados son corroborados con las posiciones teóricas Alles (2007) donde expresa que es correspondiente a las responsabilidades y dirección de trabajo, la transformación de sistemas, Mayo (2001) que la gestión por competencias se entiende un proceso de trabajo, así mismo que está centrado en la comunicación interna y estructural en la organización. Por otro lado, la estructura organizacional como indica Sambodhi (2020) se entiende como la estructura e información de la tecnología y de los procesos. En ese entender el modelo teórico propuesta por McGregor (1960) en donde indica que el desarrollo organizacional se centra en los dos factores. Porque se trata de enfatizar la relación de gestión por competencias con la estructura organizacional, porque los factores como el proceso laboral, la mejora de la estructura, la participación y la adopción mejora la eficiencia en las organizaciones.

El objetivo planteado fue identificar la relación entre la gestión por competencias con el desarrollo organizacional. Los resultados han mostrado mediante el uso de VOSviewer en donde indica la relación de gestión por competencias en el desarrollo organizacional, lo cual es mediante la planificación, a través de las acciones. Igualmente, los resultados alcanzados por la gestión por competencias y el desarrollo organizacional no solo benefician a la organización, sino que también apoyan el crecimiento personal y profesional de quienes la integran. Mientras las investigaciones de Lora et al. (2020) el desarrollo organizacional implica evaluar, como también potenciar las competencias de los trabajadores. Igualmente indica Medina y Vitier (2016) en donde trabajar es cumplir las competencias según el perfil de cada persona y según los factores como es la capacitación y la evaluación de

desempeño de los trabajadores. A las investigaciones desarrolladas y de los resultados alcanzados es corroborada la relación de gestión por competencias con el desarrollo organizacional, donde Alles (2007) indica que la competencia hace referencia a las características de la personalidad, devenidas comportamientos, habilidades mediáticas que generan un desempeño en un puesto de trabajo, Rábago (2010) indica que la gestión de competencias se caracteriza por un aspecto importante en una persona, igualmente Guízar (2013) describe los tipos de intervenciones clásicas e innovadoras, comprende el cambio de la cultura, cambio de las tareas y uso de la tecnología, en el procesos humanos, la comunicación, las soluciones de los problemas, como el liderazgo y dinámicas de grupo de trabajo, de esa manera Amorós (2007) muestra que existen cuatro categorías de habilidades, capacidades elementales, técnicas, de solución de problemas, interpersonales. Así mismo Sambodhi (2020) menciona los elementos sociotécnicos, los procesos, sistemas, estructura e información, elementos sociohumanos, creencias, valores, el modelo McGregor (1960) las teóricas de teoría de doble factores en el cual refleja una visión distinta sobre la naturaleza humana dentro del contexto laboral organizacional o empresarial.

CONCLUSIONES

En esta conclusión se determinó la relación entre la gestión por competencias y el desarrollo organizacional, donde el desarrollo organizacional se sustenta en el liderazgo, en la mejora de capital humano, en promover una cultura organizacional mediante el liderazgo, las destrezas y la eficaz laboral, por ende, el desarrollo organizacional se implica que la cultura organizacional incide en lo que es el clima laboral. Las futuras investigaciones deben abordar la eficiencia institucional y la dinámica interna laboral de los trabajadores en una organización. Es necesario en las organizaciones que el liderazgo sea un pilar importante de esa manera mejorar y mantener los conocimientos, las destrezas y la efectividad laboral de los trabajadores o de los colaboradores.

En esta conclusión se identificó la relación entre la gestión por competencias con el cambio organizacional, porque cambio organizacional logra su incidencia de las buenas tomas de decisiones, se sustenta en los indicadores intangibles, en el liderazgo transformacional, en los conocimientos de las personas, en las destrezas como parte de gestión por competencias. En las futuras investigaciones deben centrarse en la gestión por competencias y la gestión gerencial. Por otra parte, es necesario que las organizaciones apliquen el modelo de gestión por competencias, porque las competencias sean efectivas con una orientación positiva y efectiva de los líderes de las organizaciones.

En esta conclusión se identificó la relación entre la gestión por competencias con la estructura organizacional. Que los resultados muestran que la relación entre gestión por competencias y la estructura organizacional se centra en la adopción organizacional, en la eficiencia organización y la productividad para ello muestra que el equipo de trabajo como parte de la cultura organizacional y estructural. En las futuras investigaciones se debe abordar los temas de mayor importancia en una organización estructural el equipo de trabajo. Es necesario que las organizaciones implementen una estructura organizacional funcional donde el proceso de selección, la capacitación y la comprensión de las competencias de los trabajadores o colaboradores en las organizaciones sean eficientes.

En esta conclusión se identificó la relación entre la gestión por competencias con el desarrollo organizacional está comprendida en la planificación, en las acciones, en el crecimiento personal y profesional de los trabajadores para ello cumplen los perfiles de trabajo según las características de las competencias de esa manera el desarrollo organización está siendo más visibles en las organizaciones. Las futuras investigaciones deben enfocarse en los valores, en la tarea y la tecnología. Las organizaciones tienen que aplicar como parte de desarrollo organizaciones la planificación, mejorar las competencias laborales de los trabajadores, enfocarse en las tareas y el uso de las tecnologías.

REFERENCIAS

Aguilar Alonso, I., Pascal, M. P., & Macias, C. M. (2021). Applying business process modeling to improve IT incident management processes in a public entity in Peru. *IBIMA Business Review*, 2020. <https://doi.org/10.5171/2020.109641>

Alles, M. A. (2005). *Diccionario de comportamientos* (Granica, Ed.). https://www.google.com.pe/books/edition/desarrollo_del_talento_humano_basado_en/fyxjgmxvaic?hl=es&gbpv=1&dq=gestion+de+competencias&pg=PA355&printsec=frontcover

Alles, M. A. (2007). *Gestión por competencias*. https://www.google.com.pe/books/edition/Gesti%C3%B3n_por_competencias/2qguP7cfr4C?hl=es&gbpv=1&dq=Gesti%C3%B3n+por+competencias&prints0ec=frontcover

Amorós, E. (2007). *Comportamiento organizacional* (Universidad Católica de Santo Toribio de Mogrovejo. Escuela de Economía, Ed.). https://www.google.com.pe/books/edition/Comportamiento_organizacional/uRfl1b44BjEC?hl=es&gbpv=1

Andina. (2025, May 30). Empresas peruanas podrían perder dinero si no digitalizan su área de recursos humanos. Editora Perú. https://andina.pe/agencia/noticia-empresas-peruanas-podrian-perder-dinero-si-no-digitalizan-su-area-recursos-humanos-1031655.aspx?utm_source

Luciano-alipio, R., Yvan Peláez-camacho, H., Daniel García-juárez, H., Xavier Arévalo-avecillas, D., Ccoñislla Caceres, N., & Raúl Gonzales Valer, B. (2023). Management competencies and their impact on the organizational performance of local governments evidence from peru. *Russian Law Journal*, 11(4), 4. <https://doi.org/10.52783/RLJ.V11I4.2352>

Cadena SER, A. E. (2025, April 10). Un 88,5% de las empresas navarras dan una importancia alta a la salud y seguridad laboral. https://cadenaser.com/navarra/2025/04/25/un-885-de-las-empresas-navarras-dan-una-importancia-alta-a-la-salud-y-seguridad-laboral-radio-pamplona/?utm_source

Castillo Arias, L. F. P. (2021). La gestión por competencias para el desarrollo organizacional en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. *Industrial Data*, 24(1), 97–120. <https://doi.org/10.15381/idata.v24i1.16287>

Chiavenato. (2009). *Gestión del talento humano* (S. A. D. C. V. Editores, Ed.; 3rd ed.). https://www.academia.edu/42223113/Chiavenato_I_2009_Gesti%C3%B3n_del_Talento_Humano

Ciedo. (2025, June 16). *Empresas con Sentido: Claves para Atraer y Retener Talento*. <https://ciedo.org/empresas-con-sentido-claves-para-atraer-y-retener-talento-en-la-era-del-proposito/>

Fonseca Mendoza, A. L., Monterrosa López, N. J., & López Juvinao, D. D. (2020). Gestión por competencias y el proceso estratégico organizacional: breve relación desde la teoría. *ECONÓMICAS CUC*, 41(1). <https://doi.org/10.17981/econcuc.41.1.2020.org.6>

Galleani, R. C. (2023). *Coaching para competencias laborales* (Ediciones Olejnik, Ed.). https://www.google.com.pe/books/edition/Coaching_para_competencias_laborales/_NbwEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1

García, M. S., Sanches, A. G., & Muñoz, G. T. (2021). *Desarrollo organizacional y capital humano: impacto en la nueva realidad empresarial* (Grupo Vanchri, Ed.). https://books.google.com.pe/books?id=RL5TEQAAQBAJ&newbks=0&hl=es&source=gbs_navlinks_s

Guízar, M. R. (2013). Desarrollo organizacional principios y aplicaciones (S. A. de C. V. mexicana Editores, Ed.).
https://estudiandocontaduria.weebly.com/uploads/5/5/8/4/55841217/desarrollo_organizacional_principios_y_aplicaciones..pdf

Horacio, G. R., & Fernández, P. G. (2025). Desarrollo organizacional y memoria sindical de argentina y latinoamérica (person, Ed.; 1st ed.).
https://books.google.com.pe/books?id=_UdaEQAAQBAJ&newbks=0&printsec=frontcover&pg=PT5&dq=desarrollo+organizacional&hl=es&redir_esc=y#v=onepage&q=concepto%20desarrollo%20organizaciona&f=true

Lora-Guzmán, C., Steven, H., Castilla-Paternina, , Góez-Flórez, S. , & Camila, M. (2019). La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia organizacional.
<https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2020v15n1.6291>

Lora Guzmán, H. S., Castilla Paternina, S., & Góez Flórez, M. (2020). La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia organizacional. Saber, Ciencia y Libertad, 15(1). <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2020v15n1.6291>

Mamani, T., Torres-Miranda, J. S., Fernando, J., & Auqui, B. (2024). Gestión por competencias y desempeño laboral en los colaboradores de la Unión Panameña 2023. Revista de Investigación Valor Agregado, 11(1), 35–45. <https://doi.org/10.17162/RIVA.V1111.2096>

Mayo. (2001). Los problemas humanos de una civilización industrial (Routledge, Ed.; 1st ed.).
https://www.amazon.com/gp/product/0415279887/ref=as_li_tl?ie=UTF8&camp=1789&creative=9325&creativeASIN=0415279887&linkCode=as2&tag=newworldencyc-20&linkId=83df4bed72539f2a52beb06a1d71be79&asin=0415279887&revisionId=&format=4&depth=1

McGregor, D. (1960). Introduction to Business Theory x, theory y, and theory z introduction to business.
<https://www.coursesidekick.com/business/study-guides/wmopen-introbusiness/reading-douglas-mcgregors-theory-x-and-theory-y-2>

Medina, M. A., & Vitier, S. A. (2016). ¿La gestión de competencias influye en la efectividad organizacional? Apuntes para la reflexión desde la práctica en empresas cubanas. 11(2), 14.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5845398>

Montoya Agudelo, C., Boyero Saavedra, M., & Guzmán Monsalve, V. (2016). La Gestión Humana: un Socio Estratégico Organizacional. 20.
https://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082016000100005&lang=es

Palomo, V. M. (2022). Gestión por competencias (de V. Avda, Ed.).
https://books.google.com.pe/books?id=hsNfEAAAQBAJ&newbks=0&dq=Gesti%C3%B3n+por+competencias+%7D&hl=es&source=gbs_navlinks_s

Pardo Enciso, C. E., & Díaz Villamizar, O. L. (2014a). Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D.C. Suma de Negocios, 5, 39–48. [https://doi.org/10.1016/s2215-910x\(14\)70018-7](https://doi.org/10.1016/s2215-910x(14)70018-7)

Pardo Enciso, C. E., & Díaz Villamizar, O. L. (2014b). Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D.C. Suma de Negocios, 5(11), 39–48. [https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70018-7](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70018-7)

Rábago, L. E. (2010). Gestión por competencias (Netbiblo, Ed.). https://www.google.com.pe/books/edition/Gesti%C3%B3n_por_competencias/Hs8lm2CdcpcUC?hl=es&gbpv=1

Ramírez-Torres, W. E. (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>

Ramiro, R. O. (2024). Elementos para desarrollo organizacional (ediciones U, Ed.; 1st ed.). https://books.google.com.pe/books?id=MXQJEQAQBAJ&newbks=0&dq=desarrollo+organizacional&hl=es&source=gbs_navlinks_s

Saavedra, C. A., Batchelor, R. M., & Barzágas, R. I. (2018). El liderazgo directivo en la gestión del desarrollo organizacional. 15, 13. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7007302>

Salazar Botello, C. M., Muñoz-Jara, Y. A., & Caviedes Ramos, D. A. (2021). Competencias directivas en una universidad de la zona central de Chile. *Journal of the Academy*, 6, 48–65. <https://doi.org/10.47058/joa6.4>

Salazar, H. E. (2025a, March 29). Los peruanos ven peor a sus jefes que hace un año: 7 de cada 10 ha considerado renunciar por falta de liderazgo, según Bumeran. https://www.infobae.com/peru/2025/03/29/problemas-con-el-jefe-7-de-cada-10-peruanos-ha-considerado-renunciar-por-problemas-de-liderazgo-en-su-organizacion-segun-bumeran/?utm_source

Salazar, H. E. (2025b, March 29). Los peruanos ven peor a sus jefes que hace un año: 7 de cada 10 ha considerado renunciar por falta de liderazgo, según Bumeran. [infobae. https://www.infobae.com/peru/2025/03/29/problemas-con-el-jefe-7-de-cada-10-peruanos-ha-considerado-renunciar-por-problemas-de-liderazgo-en-su-organizacion-segun-bumeran/](https://www.infobae.com/peru/2025/03/29/problemas-con-el-jefe-7-de-cada-10-peruanos-ha-considerado-renunciar-por-problemas-de-liderazgo-en-su-organizacion-segun-bumeran/)

Salazar, L. L. Á., Carrasco, R. T., Correa, A. W., Carrillo, C. J., & Velasteguí, L. E. (2018). La gestión por competencias una herramienta clave para el desarrollo en el sector empresarial. *Ciencia Digital*, 2(1), 19–31. <https://doi.org/10.33262/cienciadigital.v2i1.2>

Sambodhi. (2020). Desarrollo organizacional. <https://sambodhipr.com/wp-content/uploads/2020/07/Man-Mod-1-Desarrollo-Organizacional-2020-3.pdf>

Saracho, M. J. (2005). Un modelo general de gestión por competencias (Ril, Ed.). https://www.google.com.pe/books/edition/Un_modelo_general_de_gestion_por_compete/gTX24ti91ygC?hl=es&gbpv=0


Tarrillo Carrasco, J. E., Becerra Santa Cruz, J. H., Luna Rioja, C. H., Saldaña Castillo, J. C., Morán Santamaría, R. O., Cúneo Fernández, F. E., Lizana Guevara, N. P., & Coronel Benites, C. V. (2024). Evaluation of the administrative management model in a municipality in Peru, incorporating the Intelligent Organization Theory. *F1000Research* 2024 13:425, 13, 425. <https://doi.org/10.12688/f1000research.143937.1>

Toro, D. L. F. (2024). Diseño, transformación y cambio en las organizaciones (ESIC Editorial, Ed.). https://www.google.com.pe/books/edition/DISE%C3%91O_TRANSFORMACI%C3%93N_Y_CAMBIO_EN_LAS/3KD-EAAAQBAJ?hl=es&gbpv=0

Vela Grande, L. S. (2004). Gestión por competencias. <http://142.93.18.15:8080/jspui/bitstream/123456789/274/3/libro.pdf>

Vorecol. (2024, August 28). ¿Cómo medir el impacto del cambio organizacional en la cultura corporativa? https://blogs-es.vorecol.com/articulo-como-medir-el-impacto-del-cambio-organizacional-en-la-cultura-corporativa-76534?utm_source

Wellable. (2025). 12 Employee Engagement Statistics You Should Know for 2025. https://www.wellable.co/blog/employee-engagement-statistics-you-should-know/?utm_source

Todo el contenido de **LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades**, publicados en este sitio está disponibles bajo Licencia [Creative Commons](#) .