

Gestión pública: Cultura organizacional y su impacto en el desarrollo de competencias laborales en recursos humanos

Public Management: Organizational Culture and its impact on the development of job skills in human resources

 **Jorge Omar Quiñones Velasquez** ¹

 **Helga Ruth Majo Marrufo** ²

 **Zoila Paola Becerra Castillo** ³

 **César Augusto Quiñones Vernazza** ⁴

Resumen

Introducción: La cultura organizacional constituye un factor relevante para el desarrollo de competencias laborales, debido a que orienta los comportamientos, las relaciones internas y el desempeño del personal en las entidades públicas. **Objetivo:** Analizar el impacto de la cultura organizacional en el desarrollo de competencias laborales en entidades públicas del Perú. **Metodología:** Se realizó una revisión sistemática siguiendo el método PRISMA. La muestra estuvo conformada por 17 estudios publicados entre 2021 y 2025, seleccionados de acuerdo con criterios de inclusión previamente establecidos. **Resultados:** Los estudios muestran que las culturas de tipo clan y jerárquica predominan en las entidades públicas peruanas. Asimismo, el liderazgo transformacional y la comunicación interna se identificaron como los principales mecanismos de transmisión cultural. La formalización de la cultura organizacional se relacionó con mayores niveles de compromiso, satisfacción laboral y desempeño del personal. En contraste, la ausencia de una cultura institucional claramente definida limita la articulación de las competencias con las metas organizacionales. **Conclusiones:** La cultura organizacional influye significativamente en el desarrollo de competencias laborales cuando se formaliza, se comunica de manera efectiva y se integra con los objetivos estratégicos institucionales. Por ello, las entidades públicas deben fortalecer sus prácticas de liderazgo, comunicación y gestión cultural para mejorar el desempeño y la consolidación de competencias en su personal.

Palabras clave: Compromiso organizacional, Competencias laborales, Cultura organizacional, Desempeño laboral, Gestión pública, Recursos humanos

Abstract

Introduction: Organizational culture is a pivotal factor in the development of job competencies, as it shapes behaviors, internal relationships, and personnel performance within public entities. **Objective:** To analyze the impact of organizational culture on the development of job competencies in public entities in Peru. **Methodology:** A systematic review was conducted following the PRISMA guidelines. The sample consisted of 17 studies published between 2021 and 2025, selected according to pre-established inclusion criteria. **Results:** The findings indicate that clan and hierarchical culture types predominate in Peruvian public entities. Additionally, transformational leadership and internal communication were identified as the primary mechanisms for cultural transmission. The formalization of organizational culture was associated with higher levels of organizational commitment, job satisfaction, and employee performance. In

^{1-4.} Universidad César Vallejo, Lima, Perú

Artículo recibido 10 de abril 2026 | Aceptado 26 de mayo 2026 | Publicado 1 de julio 2026

Autor de correspondencia: jquinonesve@ucvvirtual.edu.pe

Conflicto de interés: Los autores declaran no tener conflicto de intereses.

Como citar: Quiñones Velasquez, J. O., Majo Marrufo, H. R., Becerra Castillo, Z. P., & Quiñones Vernazza, C. A. (2026). Gestión pública: Cultura organizacional y su impacto en el desarrollo de competencias laborales en recursos humanos. *Tribunal, Revista en Ciencias de la Educación y Ciencias Jurídicas*, 6(16), 1-15. <https://doi.org/10.59659/revistatribunal.v6i16.489>

contrast, the absence of a clearly defined institutional culture limits the alignment of competencies with organizational goals. **Conclusions:** Organizational culture significantly influences the development of job competencies when it is formalized, effectively communicated, and integrated with strategic institutional objectives. Therefore, public entities must strengthen their leadership, communication, and cultural management practices to enhance performance and the consolidation of staff competencies.

Keywords: Job competencies, Job performance, Organizational commitment, Organizational culture, Public management, Human resources

Introducción

En el contexto contemporáneo de la gestión pública, la cultura organizacional se ha posicionado como un elemento estratégico que condiciona el funcionamiento y los resultados de las instituciones estatales. Desde la perspectiva de Barón (2024), la cultura organizacional representa el conjunto de valores, suposiciones y normas compartidas que orientan el comportamiento de los miembros de una organización, lo cual determina su capacidad de adaptación y rendimiento.

Las entidades públicas enfrentan desafíos particulares que provienen de estructuras burocráticas rígidas y que limitan su flexibilidad y capacidad de innovación (Gasela, 2022). La comprensión de los tipos culturales predominantes en las organizaciones públicas resulta esencial para diseñar estrategias que fortalezcan el desarrollo del capital humano y mejoren la prestación de servicios a la ciudadanía, sobre todo en países con tradiciones administrativas centralizadas.

De igual modo, la cultura organizacional en el sector público se caracteriza por una predominancia de modelos jerárquicos que priorizan el control y la estandarización de procedimientos sobre la innovación y la participación. Kismono y Gunawan (2024) documentan cómo las empresas estatales reproducen patrones culturales conservadores que dificultan las transformaciones necesarias para adaptarse a entornos cambiantes. Esta configuración cultural genera tensiones entre las demandas de eficiencia del entorno y las capacidades internas de las organizaciones, lo que afecta de modo considerable el compromiso y el desempeño de los servidores públicos. Abu et al. (2024) evidencian que los distintos tipos culturales predicen de forma diferenciada los niveles de satisfacción laboral, por lo cual resulta imprescindible examinar cómo la cultura organizacional influye en las competencias del personal de recursos humanos.

En términos conceptuales, las competencias laborales son el conjunto integrado de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que permiten al trabajador desempeñarse con eficacia en su puesto. Misra y Sharma (2019) sostienen que la adopción de marcos por competencias en el sector público enfrenta barreras específicas provenientes de la rigidez institucional y la ausencia de mecanismos de evaluación del desempeño. Zhao (2024) argumenta que el desarrollo de competencias en el sector público requiere trascender la formación técnica e incorporar dimensiones éticas, comunicativas y adaptativas que fortalezcan la capacidad de respuesta ante escenarios complejos. La articulación entre cultura organizacional y competencias laborales constituye, por consiguiente, un campo de estudio que merece atención prioritaria en la modernización del Estado y sus entidades.

Con igual relevancia, la relación entre cultura organizacional y desarrollo de competencias laborales cuenta con múltiples perspectivas teóricas que destacan el papel de la cultura como facilitador del aprendizaje organizacional. [Fernández et al. \(2024\)](#) sostienen que las organizaciones con culturas sólidas y compartidas generan entornos propicios para la adquisición y transferencia de competencias, pues los valores y las normas vigentes orientan los comportamientos hacia el mejoramiento continuo. [Hasan \(2023\)](#) advierte que la ausencia de una cultura formalizada genera brechas entre los valores proclamados y las prácticas cotidianas, lo que debilita la identidad organizacional y limita el desarrollo profesional del personal. En las oficinas de recursos humanos, esta desconexión se traduce en dificultades para retener talento y alinear las competencias con los objetivos estratégicos de la institución.

En la situación actual de las entidades públicas peruanas, en especial en las oficinas de recursos humanos de Lima, las prácticas de cultura organizacional no se encuentran formalizadas ni integradas en las estrategias institucionales, lo que limita la capacidad de estas unidades para fortalecer las competencias de su personal. Las posibles causas pueden ser la persistencia de modelos burocráticos rígidos, la ausencia de políticas culturales sistematizadas y la escasa inversión en formación continua.

La situación ideal consistiría en que las entidades públicas cuenten con culturas formalizadas, participativas y alineadas con sus objetivos estratégicos, de modo que potencien el desarrollo de competencias. Esta investigación aborda esta situación a través de una revisión sistemática. Las preguntas de investigación son: ¿Qué impacto tiene la cultura organizacional en el desarrollo de competencias laborales en entidades públicas peruanas? ¿Qué mecanismos de transmisión cultural resultan más efectivos?

Un estudio en este sentido contribuiría a llenar el vacío de conocimiento sobre la relación entre cultura organizacional y competencias laborales en el contexto de las entidades públicas peruanas, al aportar evidencia sistematizada que oriente la formulación de políticas de gestión del talento humano más efectivas. Asimismo, brindaría una visión completa de los tipos culturales predominantes y los mecanismos de transmisión cultural que facilitan u obstaculizan el desarrollo de competencias en las oficinas de recursos humanos del sector público. El objetivo de la presente revisión sistemática consistió en analizar el impacto de la cultura organizacional en el desarrollo de competencias laborales en entidades públicas de Perú.

Método

La presente revisión sistemática se desarrolló con base en las directrices del método PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses), el cual garantiza transparencia, trazabilidad y rigor metodológico en la identificación, selección y análisis de la evidencia científica. El proceso contempló las etapas de identificación, cribado, elegibilidad e inclusión, y permitió recuperar estudios relevantes sobre el impacto de la cultura organizacional en el desarrollo de competencias laborales en entidades públicas peruanas.

El método PRISMA aporta una estructura clara y precisa que reduce el sesgo en la selección y análisis de la literatura, promueve la eficiencia en la síntesis de evidencia y

fortalece la confianza en los hallazgos mediante su énfasis en la transparencia de cada decisión adoptada durante el proceso de revisión.

El marco metodológico se sustentó en la literatura científica publicada entre 2021 y 2025, recuperada a partir de las bases de datos Scopus, Scielo, Google Académico y Web of Science, seleccionadas por su reconocimiento académico y su cobertura internacional y latinoamericana.

Se consideraron estudios con enfoque cualitativo, cuantitativo o mixto, así como artículos originales que abordaran la cultura organizacional y las competencias laborales en el contexto de entidades públicas peruanas o del sector público en Perú. La estrategia de búsqueda se estructuró en torno a los descriptores «cultura organizacional», «competencias laborales», «desempeño laboral» y «gestión pública», y se diseñó una ecuación bilingüe con operadores booleanos adaptada a cada base de datos para optimizar la recuperación de información pertinente y relevante.

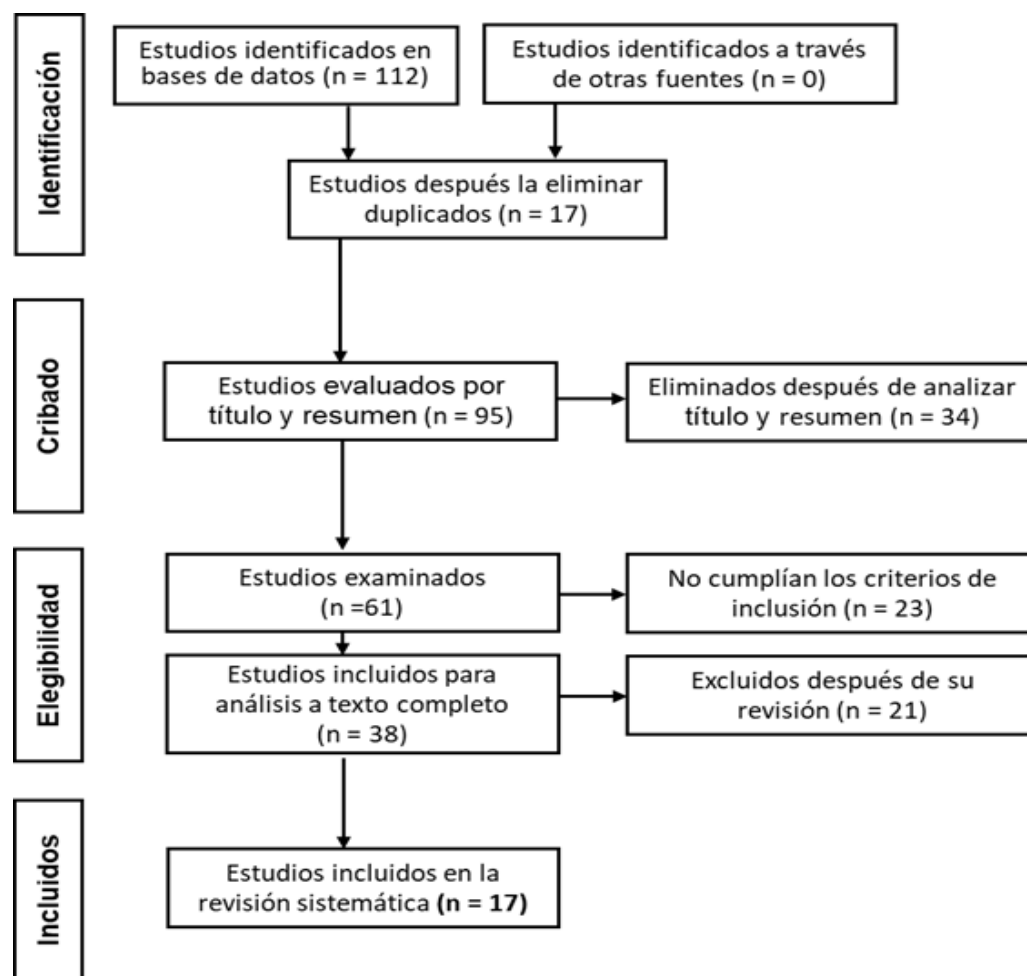
La ecuación general de búsqueda fue la siguiente: («cultura organizacional» OR «organizational culture») AND («competencias laborales» OR «job competencies» OR «desempeño laboral» OR «job performance») AND («entidad pública» OR «sector público» OR «public sector» OR «gestión pública» OR «public management») AND («Perú» OR «Peru») AND (LIMIT-TO (PUBYEAR, 2021-2025)).

Durante la fase de identificación se efectuó una búsqueda de producción académica en las bases de datos señaladas, con registro de los resultados obtenidos. En la fase de cribado, se procedió a eliminar los registros duplicados y se realizó una revisión de títulos y resúmenes para descartar los artículos no relacionados con el tema de estudio. En la etapa de elegibilidad, se examinaron los textos completos de los estudios preseleccionados para verificar su pertinencia.

Los criterios de inclusión fueron: artículos originales publicados entre 2021 y 2025, en español o inglés, de acceso libre, que abordaran el impacto de la cultura organizacional en el desarrollo de competencias laborales en el contexto peruano. Se excluyeron documentos duplicados, publicaciones sin descripción metodológica, revisiones sistemáticas, estudios bibliométricos, notas editoriales y estudios ajenos al contexto peruano.

La búsqueda inicial permitió identificar un total de 112 registros, de los cuales se seleccionaron 17 artículos tras la depuración por relevancia, idioma y pertinencia temática. Cada artículo se examinó mediante lectura crítica, con atención a la claridad conceptual, las dimensiones abordadas y la relación entre los resultados y los objetivos. La Figura 1 presenta el diagrama PRISMA.

Figura 1. Diagrama de flujo basado en el método PRISMA.



Resultados

En la Tabla 1 se sintetizan los elementos principales de cada uno de los estudios incluidos en la revisión sistemática, con detalle del tipo cultural predominante, las dimensiones de competencia abordadas, los mecanismos de transmisión cultural identificados y los principales resultados. Esta información permite identificar patrones, diferencias y tendencias en la forma en que la cultura organizacional impacta las competencias laborales en el sector público peruano, lo cual resulta fundamental para orientar las decisiones de gestión del talento humano en dichas entidades públicas. En cuanto a la distribución temporal de los estudios, se identificaron 2 artículos publicados en 2021, 2 en 2022, 5 en 2023, 4 en 2024 y 4 en 2025. Esta distribución evidencia un incremento progresivo del interés científico por la relación entre cultura organizacional y competencias laborales en el contexto peruano. Todos los estudios se enmarcan en el contexto de Perú, con predominio de investigaciones ejecutadas en municipalidades provinciales y distritales, seguidas por entidades del gobierno central e instituciones educativas públicas.

En lo que respecta al tipo cultural predominante, muchos estudios reportan una predominancia de la cultura jerárquica en las entidades públicas peruanas, caracterizada

por el énfasis en el control, la formalización de procedimientos y la centralización de decisiones. No obstante, otro grupo de investigaciones identifica la cultura de tipo clan, al destacar la importancia de la cohesión interna, el trabajo en equipo y el sentido de pertenencia. Esta coexistencia de tipos culturales genera tensiones entre la estabilidad que proporciona la jerarquía y la flexibilidad que exige la adaptación al cambio, lo cual condiciona el desarrollo de competencias vinculadas con la innovación y la toma de decisiones autónoma en las oficinas de recursos humanos de las entidades públicas.

Otro elemento importante fue que las dimensiones de competencia más abordadas en los estudios revisados son las competencias técnicas, las conductuales y las estratégicas. Las técnicas se vinculan con el dominio de conocimientos específicos del puesto y las conductuales abarcan habilidades de comunicación, trabajo en equipo y liderazgo. En el caso de las estratégicas, se asocian con la capacidad de tomar decisiones, resolver problemas complejos y gestionar el cambio organizacional. Los resultados evidencian que las entidades públicas con culturas que priorizan el desarrollo de competencias conductuales y estratégicas presentan mayores niveles de compromiso y satisfacción laboral entre sus servidores, en comparación con aquellas donde la cultura se restringe al cumplimiento normativo y la ejecución de rutinas administrativas cotidianas.

En otro orden de ideas, los mecanismos de transmisión cultural más identificados en los estudios revisados son el liderazgo transformacional, la comunicación interna, los procesos de socialización organizacional y la gestión del conocimiento. El liderazgo transformacional resulta el vehículo más influyente en la difusión de los valores culturales, dado que los líderes que inspiran, motivan y promueven la participación fortalecen la internalización de la cultura entre los colaboradores. La comunicación interna efectiva complementa este proceso al garantizar que los mensajes institucionales lleguen de forma clara y oportuna a todos los niveles de la organización. Sin embargo, varios estudios advierten que en las entidades públicas peruanas estos mecanismos no se encuentran sistematizados, lo que dificulta la transmisión efectiva de la cultura organizacional.

Unido a lo anterior, los principales resultados de los estudios analizados coinciden en señalar que la cultura organizacional incide de manera significativa en el desarrollo de competencias laborales cuando se encuentra formalizada e integrada con los objetivos estratégicos institucionales. Las entidades que cuentan con políticas culturales claras, programas de inducción estructurados y mecanismos de evaluación del clima organizacional reportan mejores indicadores de desempeño, compromiso y satisfacción laboral. En contraste, las organizaciones donde la cultura no está formalizada presentan brechas entre los valores declarados y las prácticas cotidianas, lo que debilita la identidad organizacional y limita el desarrollo profesional del personal. Esta evidencia refleja la necesidad de que las entidades públicas peruanas inviertan en la formalización y gestión deliberada de su cultura organizacional como condición para potenciar las competencias de su capital humano.

Tabla 1. Síntesis de los estudios incluidos en la revisión sistemática que abordan el impacto de la cultura organizacional en el desarrollo de competencias laborales en entidades públicas peruanas.

ID	Autor(es) (año)	Tipo cultural	Dimensiones de competencia	Mecanismos de transmisión	Principales resultados
1	Broncano et al. (2025)	Cultura de participación y consistencia.	Habilidades gerenciales, cultura organizacional.	Participación y supervisión directiva.	Correlación positiva moderada entre habilidades gerenciales y cultura organizacional. El 51,7% con habilidades altas y 52,5% con cultura alta.
2	Galindo (2025)	No se refiere.	Gestión por competencias, productividad laboral.	Evaluación del desempeño por competencias.	La gestión por competencias impacta la productividad laboral de servidores públicos de la Municipalidad de Cayma.
3	Ramos (2025)	No se refiere.	Gestión por competencias, desempeño laboral.	Competencias personales, técnicas y corporativas.	Correlación positiva moderada entre gestión por competencias y desempeño laboral en EsSalud Lima.
4	Valeriano (2025)	Jerárquica.	Modernización de gestión pública, desempeño laboral.	Reforma y modernización institucional.	La modernización de la gestión pública se relaciona con el desempeño laboral en institución de medicina legal.
5	Ortega y Campos (2024)	No se refiere.	Clima organizacional, satisfacción laboral.	Percepción del clima y bienestar laboral.	Correlación de Pearson de 0,517 entre clima organizacional y satisfacción laboral en municipalidad, 54,7% con clima promedio.
6	Ortiz et al. (2024)	No se refiere.	Trabajo en equipo, desarrollo organizacional.	Cooperación, comunicación, coordinación.	Competencia trabajo en equipo se relaciona con desarrollo organizacional.
7	Ramos (2024)	No se refiere.	Gestión por competencias, clima organizacional.	Formación basada en competencias.	La gestión por competencias basada en comportamiento humano contribuye a mejorar el clima organizacional en Medicina Legal.
8	Zela et al. (2024)	Jerárquica / Mercado.	Meritocracia, desempeño laboral.	Selección y promoción por méritos.	$r=0,660$, correlación positiva moderada entre meritocracia y desempeño laboral en Municipalidad de San Román.
9	Coronado et al. (2023)	Clan / Jerárquica	Liderazgo transformacional, cultura organizacional.	Programa de liderazgo transformacional.	El programa de liderazgo transformacional mejoró la cultura organizacional en la Municipalidad Provincial de Huaura.
10	Cuba y Cuba (2023)	No se refiere.	Desempeño laboral, gestión pública.	Predicción del desempeño en políticas públicas.	El desempeño laboral predice las políticas públicas, por cada unidad de incremento en desempeño, 36% de incremento en gestión.

ID	Autor(es) (año)	Tipo cultural	Dimensiones de competencia	Mecanismos de transmisión	Principales resultados
11	Laoyza et al. (2023)	Clan	Cultura organizacional, compromiso laboral.	Cohesión y pertenencia organizacional.	Rho de Spearman=0,925, asociación muy alta entre cultura organizacional y compromiso laboral en gobiernos locales.
12	Pozo et al. (2023)	Jerárquica	Cultura organizacional administrativa.	Modelo Cameron y Quinn.	Predomina cultura jerárquica, se requiere transformación.
13	Ovillo et al. (2023)	Participativa	Cultura postpandemia.	Adaptación, resiliencia organizacional.	Cultura se fortaleció durante pandemia.
14	Del Río (2022)	Jerárquica	Competencias gerenciales, desempeño laboral.	Formalización de procedimiento laboral.	Las competencias gerenciales inciden en 87,9% en el desempeño laboral; Wald>43,023, Nagelkerke=0,879.
15	Huayta y Paca (2022)	Jerárquica	Competencias gerenciales, cultura organizacional, gestión por resultados.	Liderazgo y formalización institucional.	Las competencias gerenciales y cultura organizacional impactan de manera positiva en la gestión por resultados en entidad policial.
16	Carrión et al. (2021)	Jerárquica	Cultura organizacional, desempeño laboral.	Normas y procedimientos formales.	r=0,625, relación directa entre cultura organizacional y desempeño laboral en Municipalidad de Mariscal Nieto.
17	Mestas et al. (2021)	Jerárquica	Gestión del talento humano, desempeño laboral.	Selección y capacitación del personal.	Correlación moderada-alta (0,640-0,756) entre gestión del talento y desempeño en Municipalidad de San Román.

Discusión

A partir del análisis de los estudios que formaron parte de la revisión sistemática se pudo evidenciar que la cultura jerárquica predomina en las entidades públicas peruanas, lo que se manifiesta en estructuras burocráticas centradas en el control y la estandarización. [Harb y Sidani \(2019\)](#) sostienen que el liderazgo transformacional puede superar la resistencia burocrática y catalizar cambios culturales en el sector público, lo cual resulta consistente con la evidencia de que las culturas jerárquicas limitan el desarrollo de competencias innovadoras. [Sulila \(2022\)](#) argumenta que la combinación de liderazgo burocrático y cultura jerárquica influye de modo negativo en el desempeño de los servidores públicos, pues la centralización de decisiones inhibe la creatividad y la toma de decisiones autónoma del personal. La predominancia de este tipo cultural constituye, en consecuencia, un obstáculo para la modernización de las entidades públicas peruanas.

Asimismo, se identificó que la cultura de tipo clan es la segunda configuración cultural más frecuente en las entidades públicas estudiadas, al destacar la cohesión interna y el sentido de pertenencia como atributos centrales. [Aichouche et al. \(2022\)](#) demostraron mediante un meta-análisis que la cultura clan se asocia de modo positivo con los

resultados de satisfacción y compromiso organizacional, lo que guarda correspondencia con los hallazgos de esta revisión. [Kwon y Kim \(2025\)](#) plantean que los entornos participativos favorecen el desarrollo de competencias conductuales como la flexibilidad cognitiva y la creatividad, lo que refuerza la importancia de cultivar dimensiones de tipo clan dentro de las organizaciones públicas. La tensión entre la cultura jerárquica y la cultura clan genera dinámicas contradictorias que dificultan la coherencia cultural.

Derivado de esto, el liderazgo transformacional constituye el mecanismo de transmisión cultural más influyente en las entidades públicas peruanas analizadas, dado que los líderes que inspiran y promueven la participación fortalecen la internalización de los valores organizacionales entre los colaboradores. [Ehsan \(2021\)](#) evidencia que el liderazgo transformacional actúa como catalizador del cambio cultural en las organizaciones públicas al generar compromiso y motivación intrínseca, lo cual resulta consistente con la evidencia sistematizada en esta revisión.

En este sentido, [Chung y Espinoza \(2023\)](#) sostienen que la cultura organizacional modera la relación entre liderazgo y gestión del conocimiento, lo que indica que la alineación cultural resulta necesaria para que el liderazgo transformacional produzca efectos tangibles en el desarrollo de competencias laborales del personal de las entidades.

En lo que respecta a la comunicación interna como mecanismo de transmisión cultural, los estudios revisados destacan su papel fundamental en la difusión de valores y normas organizacionales. [Abrantes et al. \(2024\)](#) argumentan que la comunicación interna efectiva constituye un soporte crítico durante los procesos de cambio organizacional, pues garantiza la coherencia entre los mensajes institucionales y las prácticas cotidianas. [Kirmikiroglou et al. \(2024\)](#) enfatizan que la gestión estratégica de la cultura en el sector público requiere mecanismos de comunicación que permitan alinear los valores proclamados con las acciones concretas, en especial en contextos de transformación institucional. La ausencia de comunicación sistematizada en las entidades públicas peruanas representa una barrera significativa para el desarrollo efectivo de competencias laborales del personal.

En otra dimensión de análisis, la formalización de la cultura organizacional se asocia con mayores niveles de compromiso, satisfacción y desempeño laboral, según la evidencia sistematizada. [Singha et al. \(2024\)](#) demuestran que las iniciativas formales de formación y desarrollo permiten configurar la cultura organizacional de modo deliberado, lo que fortalece la relación entre los valores institucionales y las competencias del personal. [Mthunzi \(2024\)](#) plantea que la cultura organizacional formalizada facilita la retención del talento en el sector público al promover el intercambio de conocimiento y la identificación con los objetivos institucionales. La falta de formalización cultural en las entidades públicas peruanas constituye, en consecuencia, un factor que limita el potencial de desarrollo del capital humano en las oficinas de recursos humanos.

Frente a esta problemática, la gestión del conocimiento aparece como un mecanismo complementario para la transmisión cultural y el desarrollo de competencias en las entidades públicas. [Adobor et al. \(2019\)](#) sostienen que la capacidad de gestión del conocimiento en las agencias públicas depende de la cultura organizacional vigente, pues los valores compartidos determinan las prácticas de creación, almacenamiento y transferencia del conocimiento. [Kucharska y Rebelo \(2022\)](#) evidencian que las culturas

de aprendizaje promueven el intercambio de conocimiento y desincentivan su ocultación, lo que genera implicaciones positivas para el desarrollo del capital humano. La evidencia revisada indica que en las entidades públicas peruanas la gestión del conocimiento resulta incipiente, lo que dificulta la conversión del conocimiento tácito en competencias laborales aplicables en la práctica diaria.

En el marco de lo expuesto, las competencias conductuales y estratégicas son relevantes como dimensiones que sufren el impacto del tipo de cultura organizacional vigente. [Tripathi y Dhir \(2024\)](#) plantean que la cultura organizacional constituye un determinante de la innovación, mediado por el capital psicológico de los trabajadores, lo que destaca la necesidad de culturas que incentiven la toma de decisiones y la resolución de problemas complejos. [Hussain et al. \(2022\)](#) demuestran que la interrelación entre cultura organizacional, gestión del conocimiento, aprendizaje organizacional e innovación configura un modelo empírico que explica el rendimiento de las organizaciones. La predominancia de culturas jerárquicas en las entidades públicas peruanas limita de modo considerable el desarrollo de estas competencias esenciales para la modernización del Estado peruano.

En virtud de ello, el impacto positivo de la cultura organizacional en el desarrollo de competencias laborales es un hallazgo consistente en los estudios revisados, en especial cuando la cultura se encuentra formalizada e integrada con los objetivos estratégicos. [Gasela \(2021\)](#) sostiene que la alineación entre cultura organizacional y estrategia institucional constituye un predictor significativo del rendimiento en las entidades públicas. [Nabiha et al. \(2025\)](#) desarrollan un marco estratégico de competencias para profesionales del sector público que integra estándares internacionales y nacionales, lo que refuerza la idea de que la gestión intencional de la cultura resulta una condición necesaria para potenciar las competencias laborales. Los resultados de esta revisión ratifican que la gestión deliberada de la cultura organizacional representa una condición necesaria para potenciar las competencias laborales en las oficinas de recursos humanos.

Conclusiones

La presente revisión sistemática permitió analizar el impacto de la cultura organizacional en el desarrollo de competencias laborales en entidades públicas peruanas. Los hallazgos confirman que la cultura organizacional impacta de forma significativa el desarrollo de competencias al estar formalizada e integrada con los objetivos estratégicos institucionales. La predominancia de la cultura jerárquica limita el desarrollo de competencias innovadoras y adaptativas, además de que la cultura de tipo clan favorece el compromiso y la cohesión interna. El liderazgo transformacional y la comunicación interna constituyen los mecanismos de transmisión cultural más efectivos. Aún falta por investigar cómo la formalización cultural incide en las competencias estratégicas del personal de recursos humanos en entidades de Lima, así como la influencia diferenciada de los tipos culturales en las dimensiones de competencia.

Las implicaciones de estos resultados apuntan a la necesidad de que las entidades públicas peruanas inviertan en la formalización y gestión deliberada de su cultura organizacional como condición para potenciar las competencias de su capital humano. Se recomienda

implementar programas de liderazgo transformacional, sistematizar la comunicación interna y establecer mecanismos de gestión del conocimiento que permitan la transferencia de competencias entre los servidores públicos.

La investigación educativa y organizacional debe avanzar hacia estudios longitudinales que evalúen el impacto de intervenciones culturales específicas en el desarrollo de competencias, así como hacia análisis comparativos entre entidades públicas de diferentes regiones del Perú. La cultura organizacional no constituye un atributo estático, sino un recurso dinámico que, gestionado con intención estratégica, puede transformar las capacidades del talento humano en el sector público.

Acerca de

Contribución de los autores: Los autores contribuyeron a la conceptualización del estudio, al desarrollo metodológico, al análisis e interpretación de los datos, a la redacción del manuscrito y a la revisión crítica de su contenido intelectual.

Financiamiento: Los autores declaran que no recibieron financiamiento para esta investigación.

Certificación ética: El protocolo del presente estudio fue sometido a revisión y aprobado por el Comité de Ética en Investigación de la Universidad, en cumplimiento de los principios éticos y normativas institucionales aplicables.

Referencias

- Abrantes, A. C. M., Bakenhus, M. y Ferreira, A. I. (2024). The support of internal communication during organizational change processes. *Journal of Organizational Change Management*, 37(5), 1030-1050. <https://doi.org/10.1108/jocm-06-2023-0222>
- Abu Tayeh, S., Mustafa, M. y Akhorshaideh, A. (2024). The effect of organizational culture on job satisfaction in Jordanian tourism public sector. *Dirasat: Human and Social Sciences*, 51(3), 395-413. <https://doi.org/10.35516/hum.v51i3.4099>
- Adobor, H., Kudonoo, E. y Daneshfar, A. (2019). Knowledge management capability and organizational memory: A study of public sector agencies. *International Journal of Public Sector Management*, 32(6), 671-687. <https://doi.org/10.1108/ijpsm-10-2018-0225>
- Aichouche, R., Chergui, K., Brika, S. K. M., El Mezher, M., Musa, A. y Laamari, A. (2022). Exploring the relationship between organizational culture types and knowledge management processes: A meta-analytic path analysis. *Frontiers in Psychology*, 13, 856234. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.856234>
- Barón, R. (2024). Cultura organizacional: Una reflexión teórica hacia la construcción de organizaciones inteligentes. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(2), 1537-1563. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i2.10585
- Broncano, J. E., Sáenz, R. R., Suárez, J. de D. y Poma, S. (2025). Habilidades gerenciales y cultura organizacional: Herramienta para el fortalecimiento en las

organizaciones. *Revista Scientific*, 10(35), 364-384.

<https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2025.10.35.17.364-384>

Carrión, S. O., Morales, J. L., Huanca, J. O. y Serruto, G. (2021). Cultura organizacional y desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Mariscal Nieto. *Polo del Conocimiento*, 6(1), 1258-1271.

<https://doi.org/10.23857/pc.v6i1.2223>

Chung, V. y Espinoza, J. (2023). Relationship between transformational leadership and knowledge management: The moderating effect of organizational culture. *Knowledge and Performance Management*, 7(1), 138-149.

[https://doi.org/10.21511/kpm.07\(1\).2023.11](https://doi.org/10.21511/kpm.07(1).2023.11)

Coronado, J. J., Baldeos, L. A., Ramos, S. E., Lioo, F. M. y Neri, A. C. (2023). Programa de liderazgo transformacional y su impacto en la cultura organizacional: caso Municipalidad Provincial de Huaura (Perú). *Suma de Negocios*, 14(31), 95-101.

<https://doi.org/10.14349/sumneg/2023.V14.N31.A1>

Cuba, E. L. y Cuba, M. (2023). Desempeño laboral y gestión pública: Un análisis predictivo desde la perspectiva de los trabajadores peruanos. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 8(1), 342–357. <https://doi.org/10.35381/r.k.v8i1.2797>

Del Río, F. (2022). Competencias gerenciales y desempeño laboral en una municipalidad del Perú. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(6), 890-911. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i6.3581

Ehsan, S. (2021). Transformational leadership fostering organizational change in the public sector: Perspective from Bangladesh. In *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance* (pp. 1-8). https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_4332-1

Fernández, D., Ecurra, M. y Sánchez, L. (2024). Cultura organizacional y bienestar laboral en un instituto de educación superior, caso Arequipa (Perú). *Revista Innova Educación*, 6(4), 78-93. <https://doi.org/10.35622/j.rie.2024.04.005>

Galindo, R. (2025). Gestión por competencias y su impacto en la productividad laboral de los servidores públicos: evidencia empírica en una municipalidad peruana. *Nexus Research Journal*, 4(1), 280-297. <https://doi.org/10.62943/nrj.v4n1.2025.223>

Gasela, M. (2021). The impact of strategy alignment on organisational performance in national public entities in the Northern Cape Province of South Africa. *Africa's Public Service Delivery and Performance Review*, 9(1), 1-11.

<https://doi.org/10.4102/apsdpr.v9i1.489>

Gasela, M. M. (2022). The influence of organizational culture on performance in public entities of South Africa. *Africa's Public Service Delivery & Performance Review*, 10(1). <https://doi.org/10.4102/apsdpr.v10i1.563>

Harb, B. y Sidani, D. (2019). Transformational leadership for organizational change in the Lebanese public sector. *Problems and Perspectives in Management*, 17(2), 205-216. [https://doi.org/10.21511/ppm.17\(2\).2019.15](https://doi.org/10.21511/ppm.17(2).2019.15)

- Hasan, H. (2023). Effect of organizational culture on organizational learning, employee engagement, and employee performance: Study of banking employees in Indonesia. *Problems and Perspectives in Management*, 21(3), 471-482. [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(3\).2023.38](https://doi.org/10.21511/ppm.21(3).2023.38)
- Huayta, L. E. y Paca, F. R. (2022). Competencias gerenciales y cultura organizacional en la gestión por resultados en una entidad policial, Lima – 2022. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(4), 6074-6113. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i4.3530
- Hussain, I., Mujtaba, G., Shaheen, I., Akram, S. y Arshad, A. (2022). An empirical investigation of knowledge management, organizational innovation, organizational learning, and organizational culture: Examining a moderated mediation model of social media technologies. *Journal of Public Affairs*, 22(3), e2575. <https://doi.org/10.1002/pa.2575>
- Kirmikiroglou, D., Boufounou, P. y Toudas, K. (2024). Organizational culture in the Greek public sector: Empirical evidence and strategic governance implications. In *Corporate Governance: Participants, Mechanisms and Performance* (pp. 86-88). <https://doi.org/10.22495/cgpmpp18>
- Kismono, G. y Gunawan, S. (2024). Transforming organizational culture in a state-owned construction firm: Insights from the competing values framework. *Ilomata International Journal of Management*, 5(3), 694-713. <https://doi.org/10.61194/ijjm.v5i3.1185>
- Kucharska, W. y Rebelo, T. (2022). Knowledge sharing and knowledge hiding in light of the mistakes acceptance component of learning culture—Knowledge culture and human capital implications. *The Learning Organization*, 29(6), 635-655. <https://doi.org/10.1108/tlo-03-2022-0032>
- Kwon, S. H. y Kim, J. S. (2025). Relationship Between Participative Decision-Making Within an Organization and Employees' Cognitive Flexibility, Creativity, and Voice Behavior. *Behavioral Sciences*, 15(1), 51. <https://doi.org/10.3390/bs15010051>
- Laoyza, M. F., Ccoñislla, N., Carrera, M. B. y Valderrama, F. (2023). Cultura organizacional y compromiso laboral en los trabajadores de gobiernos locales en el Perú. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(2), 2581-2603. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i2.5513
- Mestas, G., Cruz, A., Salguero, C. y Mamani, Y. (2021). Gestión del talento humano y desempeño laboral en un Municipio del Perú. *Gestionar: Revista de Empresa y Gobierno*, 1(2), 21-29. <https://doi.org/10.35622/j.rg.2021.02.002>
- Misra, Y. y Sharma, V. (2019). Adoption of competency frameworks—Comparative analysis of public and private sector organisations in India. *International Journal of Public Sector Performance Management*, 5(1), 81-99. <https://doi.org/10.1504/ijpspm.2019.096653>
- Mthunzi, L. (2024). Effect of organizational culture on knowledge sharing and retention among public sector employees in South Africa. *African Journal of Information and Knowledge Management*, 3(2), 1-10. <https://doi.org/10.47604/ajikm.2430>

- Nabiha, A., Hashim, F. y Mahadi, R. (2025). Strategic competency framework for public sector accountants: Integrating international and national insights. *IPN Journal of Research and Practice in Public Sector Accounting and Management*, 15(2), 1-24. <https://doi.org/10.58458/ipnj.v15.02.01.0117>
- Ortega, D. I. y Campos, A. J. (2024). Clima organizacional y satisfacción laboral en trabajadores de una Municipalidad, 2024. *Journal of Neuroscience & Public Health*, 4(2), 13-22. <https://doi.org/10.46363/jnph.v4i2.4>
- Ortiz, O. F., Leon, G. D. y Ecça, O. S. (2024). Competencia del trabajo en equipo y desarrollo organizacional en el sector público regional peruano. *Revista Simón Rodríguez*, 6(11), 416-428. <https://doi.org/10.62319/simonrodriguez.v.6i11.140>
- Ovillo, L. G., Sánchez, J. A. y Meleán, R. (2023). Cultura organizacional en institución educativa del Perú: análisis desde la perspectiva docente en post pandemia. *Telos*, 25(2), 324-337. <https://www.redalyc.org/journal/993/99375872007/html>
- Pozo, R. S., Vargas, K. F., Fernández, I. F., Atúncar, S. M. y Campos, M. (2023). Cultura organizacional en una universidad del Perú: una opinión del área administrativa, 2022. *AiBi Revista de Investigación, Administración e Ingeniería*, 11(2), 29-35. <https://doi.org/10.15649/2346030X.3134>
- Ramos, L. (2024). Gestión por competencias y su relación con el clima organizacional en una entidad de la administración pública, Lima 2022, Perú. *Gestión en el Tercer Milenio*, 27(54), 297-318. <https://doi.org/10.15381/gtm.v27i54.28537>
- Ramos, P. (2025). Gestión por competencias y el desempeño laboral en una entidad del Estado. *Saber Servir: Revista de la Escuela Nacional de Administración Pública*, (13), 238-250. <https://doi.org/10.54774/ss.2025.13.10>
- Singha, R., Singha, S., Ruben, V., Natal, M., Haokip, A. y Mize, E. (2024). Shaping organizational culture through training and development initiatives. In *Advances in Human Resources Management and Organizational Development* (pp. 32-57). <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-1674-0.ch002>
- Sulila, I. (2022). The influence of bureaucratic transformational leadership and public sector organizational culture on ASN performance. *MIMBAR: Jurnal Sosial dan Pembangunan*, 132-139. <https://doi.org/10.29313/mimbar.v0i0.8809>
- Tripathi, A. y Dhir, S. (2024). Flourishing organizational innovation through psychological capital and organizational culture: An empirical examination. *Journal of Public Affairs*, 24(3), e2939. <https://doi.org/10.1002/pa.2939>
- Valeriano, H. M. (2025). Modernización de la gestión pública y desempeño laboral en una entidad pública peruana. *Horizon International Journal*, 3(2), 251-268. <https://doi.org/10.63380/hij.v3n2.2025.209>
- Zela, Y., Espejo, S., Quispe, K. y Rodríguez, W. (2024). Meritocracia y desempeño laboral en instituciones públicas: Caso de la municipalidad provincial de San Román, Perú. *Gestionar: Revista de Empresa y Gobierno*, 4(4), 54-66. <https://doi.org/10.35622/j.rg.2024.04.004>

Zhao, X. (2024). Organizational learning culture, professional competence and life-long learning skills: Basis for professional development opportunities framework. *International Journal of Research Studies in Management*, 12(12), 183-194. <https://doi.org/10.5861/ijrsm.2024.1293>