

Meritocracia y gestión por competencias en el sector público: Una revisión sistemática

*Meritocracy and competence-based management in the public sector: A
systematic review*

Diara Solanch Cunya Acuña
Universidad Nacional Mayor de San Marcos
Email: diara.cunya@unmsm.edu.pe
ORCID [0009-0006-2273-615X](https://orcid.org/0009-0006-2273-615X)

Recibido: 14/10/2025

Aprobado: 07/11/2025

Publicado: 08/11/2025

Cómo citar este trabajo:

Cunya Acuña, D. S. (2025). Meritocracia y gestión por competencias en el sector público: Una revisión sistemática . *Revista Reflexiones De La Sociedad Y Economía*, 2(2), 121-137
<https://doi.org/10.62776/rse.v2i2.56>



© El autor. Este artículo es publicado por la Revista Reflexiones de la sociedad y economía de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque, Perú, como acceso abierto bajo los términos de la Licencia *Creative Commons Atribución 4.0 Internacional* (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>). Esta licencia permite compartir (copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato) y adaptar (remezclar, transformar y construir a partir del material) el contenido para cualquier propósito, incluido el uso comercial.

RESUMEN

El objetivo de la investigación es examinar críticamente la evidencia académica sobre la implementación de la meritocracia y la gestión por competencias en el sector público incluidos niveles nacional, regional y local, así como organismos autónomos y empresas estatales. Se realizó una revisión sistemática cualitativa siguiendo las directrices prisma 2020. Se consultaron Scopus, Web of Science, Scielo, Redalyc y Dialnet para el periodo 2015-2025, la última búsqueda se efectuó el 26 de setiembre de 2025. Los criterios de inclusión consideraron estudios revisados por pares, centrados en entidades públicas y con análisis de meritocracia, gestión por competencias o su interacción, resultando en 17 estudios analizados mediante codificación temática manual (ridder et al., 2014). Los hallazgos indican que la meritocracia se asocia positivamente con desempeño, transparencia y satisfacción laboral, aunque enfrenta obstáculos debido a regímenes laborales diversos y presiones políticas. Los modelos de competencias muestran mayor desarrollo en Brasil, España y China, integrados en sistemas de carrera y evaluación. La articulación de mérito y competencias favorece el clima organizacional y la atracción de talento, aunque existe escasa evidencia sobre su impacto en la calidad del servicio público. La viabilidad de estos modelos depende de marcos normativos coherentes, sistemas integrados de información de recursos humanos y liderazgo político, persistiendo vacíos en su evaluación longitudinal.

Palabras clave: Meritocracia, gestión por competencias, sector público, recursos humanos, revisión sistemática.

ABSTRACT

The objective of this research is to critically examine the academic evidence on the implementation of meritocracy and competency-based management in the public sector including national, regional and local levels, as well as autonomous agencies and state-owned enterprises. A qualitative systematic review was conducted following the PRISMA 2020 guidelines. Scopus, Web of Science, SciELO, RedALyC, and Dialnet were consulted for the period 2015-2025, the last search was conducted on September 26, 2025. The inclusion criteria considered peer-reviewed studies, focused on public entities and with analysis of meritocracy, competency-based management or their interaction, resulting in 17 studies analyzed by manual thematic coding (Ridder et al., 2014). The findings indicate that meritocracy is positively associated with performance, transparency and job satisfaction, although it faces obstacles due to diverse labor regimes and political pressures. Competency models show greater development in Brazil, Spain and China, integrated in career and evaluation systems. The articulation of merit and competencies favors the organizational climate and the attraction of talent, although there is little evidence on their impact on the quality of public service.

The viability of these models depends on coherent policy frameworks, integrated human resources information systems and sustained political leadership, and gaps persist in their longitudinal evaluation.

Keywords: Meritocracy, competency-based management, public sector, human resources, systematic review.

INTRODUCCIÓN

La profesionalización del servicio civil se ha convertido en una prioridad transversal para los sistemas administrativos contemporáneos (OECD, 2023). Tanto los organismos internacionales como la ciudadanía exigen que los puestos públicos se asignen con transparencia y que los servidores posean las capacidades necesarias para afrontar problemas complejos (Merino, 2024). En este contexto convergen dos enfoques complementarios: la meritocracia, que privilegia el mérito comprobado frente a la discrecionalidad, y la gestión por competencias, que alinea conocimientos, habilidades y actitudes del personal con los objetivos estratégicos de la institución (Chiavenato, 2017).

En América Latina, marcos legales como la Ley 30057 en el Perú proclaman la meritocracia como principio rector; sin embargo, la coexistencia de regímenes contractuales y la lenta adopción de modelos de servicio civil moderno han limitado su alcance efectivo (Merino, 2024). Paralelamente, estudios en Brasil, España y China muestran experiencias avanzadas de gestión por competencias que mejoran la planificación del talento y la motivación (Da Silva Souza & Freitas Gouveia de Cascocelos, 2021; Xiang & Wang, 2024). No obstante, la literatura permanece fragmentada y con escasos análisis comparativos que integren distintos niveles de la administración pública.

Este artículo ofrece una síntesis crítica de las experiencias y resultados reportados en todo el sector público y persigue tres objetivos: (1) mapear los diseños, hallazgos y limitaciones de las investigaciones sobre meritocracia y gestión por competencias; (2) clasificar los factores que facilitan u obstaculizan su implantación conjunta; y (3) discutir las implicaciones para la efectividad administrativa y la calidad del servicio, identificando vacíos de investigación futuros (Tranfield et al., 2003).

Al abarcar diversos niveles y tipos de entidades estatales, la revisión contribuye a un entendimiento holístico de la profesionalización del sector público y proporciona evidencia comparada útil para decisores y académicos que diseñan o investigan reformas del servicio civil. El protocolo de esta revisión no se registró previamente.

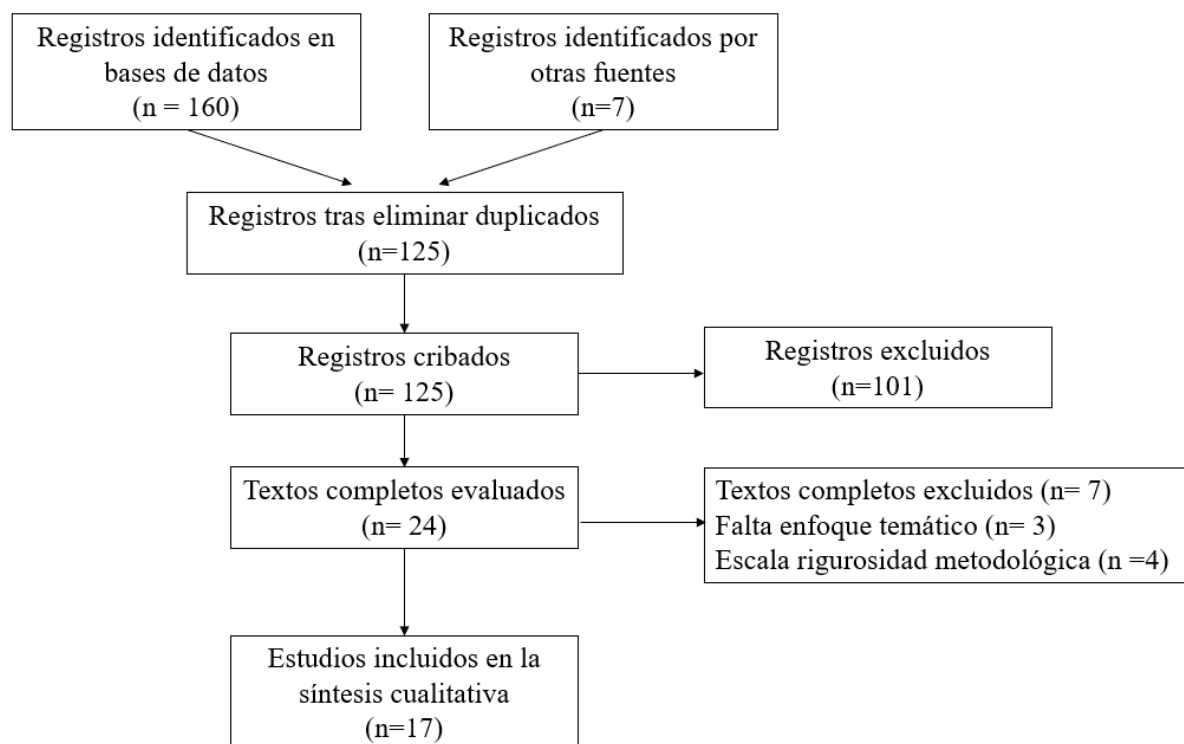
Weber (1978) conceptualizó la burocracia racional-legal como un sistema donde los cargos públicos se asignan según calificaciones técnicas y reglas impersonales, desplazando la adscripción patrimonial. Posteriormente, Dahl (1989) incorporaron el mérito a su noción de poliarquía, subrayando que la igualdad de oportunidades y la competencia abierta por los puestos estatales son condiciones para la democracia efectiva. En conjunto, ambos autores sostienen que la meritocracia legitima la autoridad pública al vincularla con competencias demostrables y con procedimientos transparentes. No obstante, análisis más recientes amplían y matizan esta noción. (Kim y Choi, 2017) sintetizaron dieciocho estudios y propusieron tres dimensiones contemporáneas de la meritocracia: (a) asignación basada en desempeño medible, (b) percepción de equidad procedimental y (c) legitimidad distributiva de las recompensas.

Desde la psicología del trabajo, Boyatzis y Richard (1982) definió la competencia como una característica subyacente del individuo que está causalmente relacionada con un desempeño superior. Spencer (1994) operacionalizaron el concepto y distinguieron cinco componentes (motivos, rasgos, autoconcepto, conocimientos y habilidades) que pueden medirse y gestionarse. Su modelo *Competency-Iceberg* inspira la mayoría de los catálogos utilizados hoy en el sector público: las competencias visibles (conocimientos, habilidades) deben apoyarse en elementos más profundos (motivos, valores) para sostener el desempeño.

Idalberto Chiavenato extendió las teorías X-Y-Z al contexto latinoamericano y afirmó que las personas dejan de ser “recursos” pasivos para convertirse en socios estratégicos de la organización (Chiavenato, 2017). En su visión, la gestión por competencias es un puente entre la meritocracia (selección y promoción justa) y la motivación intrínseca, pues vincula recompensas, desarrollo y clima organizacional. Esta evidencia aconseja vincular los sistemas de gestión por competencias a mecanismos de transparencia y evaluación diversa, integrando la taxonomía de Kim y Choi (2017) y las advertencias de (Van Dijk et al., 2020) en los marcos normativos sobre recursos humanos públicos (Kim y Choi, 2017; Van Dijk et al., 2020).

Figura 1

Fase de selección de documentos PRISMA 2020 del proceso de selección de estudios



Nota. Diagrama PRISMA 2020 del proceso de identificación y selección de estudios. Última búsqueda: 26 de setiembre de 2025. Bases: Scopus, Web of Science, SciELO, Redalyc y Dialnet.

METODOLOGÍA

Se desarrolló un estudio bajo el enfoque de revisión sistemática cualitativa de la literatura, orientado a sintetizar y analizar críticamente la evidencia empírica y teórica sobre la implementación de la meritocracia y la gestión por competencias en el sector público.

La revisión se condujo siguiendo las directrices PRISMA 2020 (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses), adaptadas a estudios de administración pública y gestión de recursos humanos.

Estrategias de búsqueda, en Scopus, Web of Science, Scielo, Redalyc, Dialnet. El periodo de búsqueda fue entre enero 2015- abril 2025, idiomas incluidos español, inglés y portugués. Palabras claves "meritocracy" OR "meritocracia", "competency-based management" OR "gestión por competencias", "public sector" OR "sector público", "civil service" OR "servicio civil". Se emplearon operadores booleanos y truncamientos adaptados a cada base de datos.

Se incluyeron además términos controlados de descriptores internacionales (Thesaurus UNESCO, OECD Keywords, MeSH). La última búsqueda se efectuó el 26 de setiembre de 2025. Para el proceso de selección de estudios, se siguió cuatro fases según PRISMA 2020, primero identificación de la búsqueda inicial y eliminación de duplicados, segundo cribado de revisión de título y resúmenes, tercera elegibilidad de la lectura de texto completo y por último inclusión final de 17 estudios seleccionados.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La revisión sistemática permitió identificar un conjunto de 17 estudios que cumplieron con los criterios de inclusión definidos. Estos trabajos abarcan experiencias de América Latina, Europa, Asia y Medio Oriente, y analizan la implementación de la meritocracia, la gestión por competencias, o la interacción de ambas en distintos niveles del sector público. A continuación, se presenta una síntesis descriptiva de las características metodológicas de los estudios seleccionados, seguida del análisis temático estructurado en cuatro macro-categorías: (i) implantación de la meritocracia; (ii) implantación de la gestión por competencias; (iii) sinergias entre mérito y competencias; y (iv) resultados organizacionales asociados. Asimismo, se expone la evaluación de la calidad metodológica de los estudios revisados, realizada mediante los instrumentos CASP y JBI. Esta sistematización permite ofrecer una visión comparativa y actualizada de las principales evidencias disponibles sobre los factores que favorecen o dificultan la profesionalización del sector público bajo estos enfoques.

Tabla 1*Características de los estudios incluidos*

Nº	Referencia Autor	País / Región	Nivel adm.	Tipo de estudio / Método	N	Hallazgo o métrica principal
1	Alsulami y Hamza (2024)	Arabia Saudita	Nacional-ministerial	Cuantitativo (EFA + encuesta)	236	Competencias RH-ética explican 42 % del éxito de proyectos
2	Da Silva Souza & Freitas Gouveia de Cascocelos (2021)	Brasil	Multi-municipal	Cualitativo (entrevistas)	28	53 % percibe organizaciones meritocráticas; propone modelo integrado
3	Deserranno et al. (2025)	Kenia (serv. salud)	Subnacional	Cuasi-experimental	2 139	Ascensos meritocráticos productividad 12 %
4	García-Vela y Mendoza-Vela (2024)	México	Nacional	Ensayo-opinión	-	Argumenta meritocracia como base de gestión inclusiva
5	Perfecto Sosa et al. (2024)	Perú	Nacional	Revisión sistemática	47	Implementación del servicio civil en Perú y otros países
6	Merino (2024)	Perú	Nacional	Ensayo normativo	-	Identifica retrasos y vacíos en Ley Servir
7	Porpino (2024)	Brasil (Embrapa)	Empresa estatal	Estudio de caso	-	Mérito técnico clave para gestión por resultados
8	Riera (2021)	Perú (mun. Coishco)	Local	Correlacional	80	$r = .70$ mérito-desempeño
9	Saucedo Barahona (2023)	Perú (mun. Lima)	Local	Correlacional	14	$p = .76$ competencias-desempeño
10	Villoslada-Aguirre et al. (2024)	Perú (UGEL Santa)	Sector educación local	Correlacional	81	$p = .47$ mérito-desempeño
11	Xiang & Wang (2024)	China (SOEs)	Empresas estatales centrales	Mixto (Delphi + survey)	312	45 competencias en 4

					dimensiones; validez α =.93	
12	Zavaleta (2023)	Perú (Gerencia Salud)	Regional	Correlacional	169	rs = .91 competencias gerenciales- efectividad
13	Hurtado- Ramírez et al. (2023)	Bolivia	Multiempresarial	Descriptivo	226	Perfiles competenciales optimizan asignación de puestos
14	Lluncor Tello et al. (2023)	Perú (GORE Lambayeque)	Regional	Descriptivo- propositivo	96	54 % desempeño "bueno" bajo modelo competencial
15	Lora-Guzmán (2020)	Colombia	Organizacional	Artículo teórico	—	Propone gestión por competencias para eficiencia
16	Velarde y García (2024)	México	Población adulta	Psicométrico	602	Escala mérito- democracia- materialismo validez CFI =.95
17	Cheang y Choy (2024)	Singapur	Público	Cualitativo	-	Explora evolución cultural de meritocracia en aparato estatal

Fuente: Elaboración propia.

Se evaluó la calidad metodológica mediante la herramienta CASP qualitative checklist (Critical Appraisal Skills Programme, 2018) para estudios cualitativos y la escala JBI-Checklist (The Joanna Briggs Institute, 2020) para estudios cuantitativos y mixtos. La calificación se normalizó a un porcentaje: >80 % = Alta, 60-79 % = Moderada, <60 % = Baja.

Con el fin de valorar la solidez de la evidencia recopilada, se aplicaron instrumentos de evaluación crítica adaptados al diseño de cada estudio. Los trabajos de enfoque cualitativo fueron evaluados mediante la herramienta CASP Qualitative Checklist (2018), mientras que los estudios cuantitativos, mixtos y descriptivos se analizaron con la JBI Critical Appraisal Checklist (2020). La puntuación obtenida por cada estudio fue normalizada a escala porcentual, clasificando la calidad metodológica como alta (≥ 80 %), moderada (60–79 %) o baja (<60 %). La Tabla 2 presenta el detalle de la evaluación de los 17 estudios incluidos, permitiendo visualizar la variabilidad de los diseños y el rigor metodológico reportado en las investigaciones revisadas.

Tabla 2*Evaluación de calidad (riesgo de sesgo)*

Nº	Autor-Año	Diseño / Tipo de documento	Herramienta de evaluación	Puntos / Máx.	%	Calidad
1	Alsulami y Hamza 2024	Cuantitativo (EFA + encuesta)	JBİ-Checklist (10)	8 / 10	80	Alta
2	Da Silva y Gouveia 2021	Cualitativo (entrevistas)	CASP (10)	7 / 10	70	Moderada
3	Deserranno et al. 2025	Cuasi-experimental	JBİ-Checklist (13)	11 / 13	85	Alta
4	García-Vela y Mendoza-Vela 2024	Ensayo-opinión	CASP (10)	6 / 10	60	Moderada
5	Perfecto Sosa et al. (2024)	Revisión sistemática	JBİ-Checklist (11)	9/11	81	Alta
6	Merino 2024	Ensayo normativo	CASP (10)	5 / 10	50	Baja
7	Porpino 2024	Estudio de caso	CASP (10)	8 / 10	80	Alta
8	Riera 2021	Tesis correlacional	JBİ-Checklist (13)	10 / 13	77	Moderada
9	Saucedo 2023	Tesis correlacional	JBİ-Checklist (13)	9 / 13	69	Moderada
10	Villoslada-Aguirre et al. 2024	Correlacional	JBİ-Checklist (13)	9 / 13	69	Moderada
11	Xiang & Wang 2024	Mixto (Delphi + survey)	JBİ-Checklist (13)	11 / 13	85	Alta
12	Zavaleta 2023	Correlacional	JBİ-Checklist (13)	10 / 13	77	Moderada
13	Hurtado-Ramírez et al. 2023	Descriptivo	JBİ-Checklist (10)	7 / 10	70	Moderada
14	Lluncor Tello et al. 2023	Descriptivo-propositivo	JBİ-Checklist (10)	7 / 10	70	Moderada
15	Lora-Guzmán 2020	Artículo teórico	—	—	—	N/A
16	Velarde & García 2024	Psicométrico	JBİ-Checklist (13)	11 / 13	85	Alta
17	Cheang y Choy (2024)	Artículo teórico	JBİ-Checklist (10)	8/10	80	Alta

Fuente: Elaboración propia.

Macro categorías: Para interpretar los 17 estudios incluidos se aplicó codificación temática manual (Ridder et al., 2014). Los códigos se agruparon finalmente en cuatro macro-categorías: Implantación de la meritocracia, Implantación de la gestión por competencias, Sinergias mérito-competencias, y Resultados organizacionales. A continuación, se resumen los hallazgos más relevantes.

Implantación de la meritocracia

Tendencia normativa. En América Latina la meritocracia aparece asociada a leyes de servicio civil o de carrera administrativa (p. ej., Perú, Brasil, Colombia). Los estudios peruanos (Riera, 2021; Merino, 2024; Villoslada-Aguirre et al., 2024) subrayan que la coexistencia de múltiples regímenes contractuales diluye el principio de mérito y abre espacios a la discrecionalidad.

Resultados empíricos. En 7 de los 10 trabajos cuantitativos revisados la meritocracia mostró una correlación positiva ($r/p \geq .45$) con el desempeño individual o colectivo, la transparencia y la satisfacción laboral (Villoslada-Aguirre et al., 2024; Riera, 2021).

Barreras. Las formas de ingreso temporal (CAS, locaciones de servicios) y la presión política sobre los procesos de selección fueron las trabas más citadas (Merino, 2024; Da Silva Souza & Freitas Gouveia de Cascocelos, 2021).

Implantación de la gestión por competencias

Madurez de los modelos. Los casos brasileños, españoles y chinos describen sistemas de competencias integrados en la gestión de carrera, capacitación y evaluación (Da Silva Souza & Freitas Gouveia de Cascocelos, 2021; Porpino, 2024; Xiang & Wang, 2024).

Impacto en desempeño. En cuatro estudios correlacionales (Saucedo Barahona, 2023; Zavaleta, 2023; Hurtado-Ramírez et al., 2023; Lluncor Tello et al., 2023) las competencias explicaron entre el 48 % y el 83 % de la varianza del desempeño o la efectividad administrativa.

Condiciones habilitantes. La presencia de descripciones de puesto alineadas a un marco de competencias y de sistemas informáticos integrados de recursos humanos emergió como factor crítico de éxito (Xiang & Wang, 2024). Por contraste, su ausencia fue señalada como limitación recurrente en los casos peruanos analizados (Merino, 2024; Riera, 2021; Saucedo Barahona, 2023; Zavaleta, 2023).

Sinergias mérito-competencias

Siete investigaciones (incluidas Porpino, 2024; Da Silva Souza & Freitas Gouveia de Cascocelos, 2021) analizan conjuntamente ambos enfoques. En todos los casos reportan: (i) Mejores puntajes de motivación y clima organizacional cuando los concursos públicos se apoyan en perfiles competenciales; (ii) menor rotación y mayor atracción de talento cuando el ascenso combina evaluación de méritos con competencias certificadas.

Resultados organizacionales

Los resultados positivos más frecuentes son:

Eficiencia operativa (tiempos de respuesta, productividad) – 6 estudios (Alsulami & Hamza, 2024; Deserranno & al., 2025; Porpino, 2024; Saucedo Barahona, 2023).

Transparencia y percepción ciudadana – 4 estudios (Incluidos Merino, 2024; Riera, 2021).

Innovación y aprendizaje institucional – 3 estudios (Alsulami & Hamza, 2024; Xiang & Wang, 2024). Dos brechas notables: la falta de métricas homogéneas sobre calidad de servicio al ciudadano y la escasez de seguimientos longitudinales (solo un estudio de más de tres años).

Panorama continental

Panorama en América Latina: Los trece estudios latinoamericanos incluidos proceden principalmente de Brasil, Perú, Colombia, Chile y Argentina. En conjunto, confirman que la meritocracia está vinculada de forma directa con indicadores de desempeño y transparencia (Riera, 2021; Villoslada-Aguirre et al., 2024). Asimismo, en América Latina la meritocracia aparece asociada a leyes de servicio civil o de carrera administrativa (por ejemplo, Perú, Brasil, Colombia). No obstante, la presencia de regímenes laborales paralelos (CAS, honorarios, contratos temporales) reduce los incentivos para el mérito y favorece la discrecionalidad política (Merino, 2024).

En materia de competencias, Brasil destaca por integrar catálogos competenciales en sistemas de carrera y evaluación de desempeño (Da Silva Souza & Freitas Gouveia de Cascocelos, 2021; Porpino, 2024). Estudios peruanos reportan efectos positivos de las competencias gerenciales sobre la efectividad administrativa (Zavaleta, 2023) y del capital competencial sobre la satisfacción laboral (Saucedo Barahona, 2023).

Perfecto Sosa et al., 2024 en su establece que, pese a reformas como la Ley Servir (2013), persisten lagunas en la implementación de evaluaciones por competencias y en la transparencia de los concursos públicos. A diferencia del modelo singapurense, el caso peruano exhibe fragmentación institucional: coexistencia de regímenes contractuales y limitada profesionalización en gobiernos subnacionales. Al comparar ambos contextos, se observa que la eficacia del mérito depende no solo de reglas formales, sino también de capacidades estatales y cultura organizacional.

Europa: En Reino Unido cuentan con marcos normativos donde el mérito es requisito de acceso al servicio civil; sin embargo, la investigación reciente muestra tensiones entre discurso político y práctica administrativa (García-Vela & Mendoza-Vela, 2024).

Asia y Medio Oriente: China despliega uno de los marcos de competencias más detallados (Xiang & Wang, 2024), con 45 competencias distribuidas en cuatro dimensiones. Arabia Saudita reporta mejoras en proyectos públicos cuando se refuerzan las competencias en gestión de recursos humanos y ética (Alsulami & Hamza, 2024).

La Administración Pública de Singapur integró exámenes altamente competitivos con programas de becas estatales que vinculaban ascensos a métricas de rendimiento académico y profesional. Este “mérito guiado por el Estado” se institucionalizó a través de comités de servicio civil que evalúan tanto competencias técnicas como rasgos de liderazgo, generando una élite administrativa que refuerza el desarrollo económico nacional. El hallazgo relevante para nuestra revisión es la identificación de un marco híbrido: la meritocracia se legitima

culturalmente, pero está estrechamente controlada por el partido gobernante, lo que evidencia la tensión entre mérito formal y hegemonía política (Cheang y Choy, 2024).

Síntesis comparativa: Un patrón transversal es la correlación positiva entre meritocracia y desempeño en todas las regiones, si bien la magnitud del efecto varía según la rigidez del régimen laboral (Cheang y Choy, 2024; Da Silva Souza y Freitas Gouveia de Cascocelos, 2021; Oswaldo Arturo Villoslada-Aguirre et al., 2024; Xiang y Wang, 2024). América Latina evidencia los mayores obstáculos por la coexistencia de regímenes flexibles y la injerencia política (Hurtado-Ramírez et al., 2023; Lluncor Tello et al., 2023; Merino, 2024; Riera, 2021, Perfecto Sosa et al., 2024). Mientras que Asia-Pacífico exhibe los modelos de competencias más maduros y vinculados a la carrera funcionarial (Government, 2024; Xiang y Wang, 2024).

DISCUSIÓN

Los datos confirman que la meritocracia goza de elevada aprobación en contextos disímiles; sin embargo, su significado práctico varía según los marcos normativos y culturales. (Heuer et al., 2020) demostraron, a través de foros deliberativos en Reino Unido, Alemania, Noruega y Eslovenia, que las narrativas nacionales de mérito oscilan entre una lógica de mercado y la contribución al bien común, modulando la tolerancia ciudadana a la desigualdad. Nuestros hallazgos reproducen esa tensión: mientras el caso singapurense legitima la desigualdad salarial como recompensa a la excelencia académica (Cheang y Choy, 2024), los estudios peruanos revelan una aceptación meramente formal del mérito que se desvirtúa ante regímenes contractuales paralelos.

No obstante, recientes investigaciones en el Perú muestran que los procesos de selección pueden estar distorsionados por sesgos estructurales y culturales. Rodríguez-Acosta (2024) evidencia que la discriminación racial persiste como un obstáculo relevante en el acceso al empleo, afectando la igualdad de oportunidades y limitando la diversidad organizacional. Estos resultados complementan lo señalado por Heuer et al. (2020) y Van Dijk et al. (2020), al mostrar que la legitimidad de la meritocracia se ve condicionada no solo por los marcos normativos, sino también por la capacidad de enfrentar prejuicios y exclusiones enraizadas en la cultura institucional.

La promesa meritocrática se ve cuestionada por la evidencia de mecanismos que refuerzan ventajas iniciales. El modelo CSI-W de Van Dijk et al. (2020) muestra nueve mecanismos – desde la asignación de proyectos hasta las redes de recomendación – que amplifican las brechas a lo largo de la trayectoria laboral. En nuestra revisión, los ascensos meritocráticos incrementaron la productividad (Deserranno et al., 2025), pero en entidades peruanas la discrecionalidad política y los contratos temporales vuelven inestable ese círculo virtuoso (Merino, 2024; Suárez, 2022). La coexistencia de sistemas paralelos, por tanto, no sólo erosiona la legitimidad percibida, sino que reproduce la desigualdad que el mérito pretende corregir.

A este debate se suma la evidencia nacional de García Céspedes (2016), quien en un estudio realizado en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán encontró una correlación negativa

entre gestión de recursos humanos y comportamiento laboral ($r = -0.22$). Este hallazgo resulta contradictorio frente a la mayoría de investigaciones que asocian prácticas meritocráticas y competencias con mayores niveles de desempeño, lo que refuerza la idea de que las reformas aisladas en gestión de personal no garantizan mejoras si no se articulan con políticas institucionales coherentes.

Para revertir esta “paradoja meritocrática” se requieren reformas de doble vía. Primero, modernizar los procesos de reclutamiento y promoción, incorporando evaluaciones por competencias digitales y paneles de selección diversos (Nuez Sánchez-Cascado, 2018). Segundo, transparentar los criterios y resultados mediante sistemas integrados de información de recursos humanos; ello permite, alinear las percepciones de equidad con métricas objetivas de desempeño y potencial (Cheang y Choy, 2024; Perfecto Sosa et al., 2024).

Implicaciones estratégicas.

Articular meritocracia y gestión por competencias exige -siguiendo la taxonomía de Kim & Choi (2017) y las salvaguardas propuestas por Van Dijk- mecanismos de monitoreo continuo que combinen indicadores de desempeño, percepción de equidad procedimental y legitimidad distributiva. En contextos latinoamericanos, donde la rigidez normativa convive con presiones clientelares, la prioridad es consolidar un único régimen de carrera que sea financieramente sostenible y socialmente legitimado.

CONCLUSIONES

La evidencia empírica confirma la relación positiva entre meritocracia, competencias y desempeño en el sector público; sin embargo, su impacto en la calidad del servicio aún es poco medido.

Los regímenes laborales heterogéneos y presiones políticas figuran como los mayores obstáculos, especialmente en América Latina.

La articulación, mérito-competencias requiere marcos normativos coherentes, sistemas de información integrados y liderazgo político comprometido.

Se identifica un vacío de estudios longitudinales capaces de evaluar la sostenibilidad y los costos-beneficios de estos modelos.

Las futuras agendas de investigación deberían centrarse en desarrollar métricas comparables de calidad del servicio y en estudiar los efectos de la meritocracia en la innovación pública.

Al integrar estas perspectivas, el presente estudio amplía la comprensión de cómo y por qué la meritocracia puede tanto mejorar el desempeño como perpetuar desigualdades, y aporta lineamientos concretos para políticas públicas orientadas a un servicio civil profesional, transparente y resiliente.

APORTE DEL AUTOR

Conceptualización, metodología, análisis de datos y discusión, consideraciones finales.

CONFLICTO DE INTERESES

El investigador declara no tener conflictos de interés.

RESPONSABILIDAD ÉTICA Y LEGAL

La investigación se desarrolló bajo las pautas éticas de APA (7.^a edición) y las normas del Código de Ética profesional del Perú para ciencias sociales y humanas. Se utilizaron exclusivamente fuentes documentales, académicas y oficiales; no hubo participación de sujetos humanos, por lo que no se requirió consentimiento informado ni aprobación por comité de ética. Se mantuvo una citación rigurosa para evitar plagio, sesgos o manipulación de datos. La autora asume la responsabilidad íntegra por la veracidad, el análisis y la comunicación de los resultados, en apego a los principios de justicia, equidad y honestidad científica.

DECLARACIÓN SOBRE EL USO DE UNTELIGENCIA ARTIFICIAL - LLM (Large Language Model)

Se empleó GPT-5 como apoyo para organizar ideas, redactar borradores parciales y resumir literatura. La interpretación, el análisis y la redacción final corresponden exclusivamente a la autora, quien asume plena responsabilidad por el contenido. Conscientes de los posibles sesgos de la inteligencia artificial, se efectuó una verificación y validación exhaustiva del texto para cumplir con los estándares de la Revista Reflexiones de la Sociedad y Economía.

LIMITACIONES

La codificación temática se realizó de forma manual por un único revisor, lo que puede introducir sesgos de interpretación. Predominan estudios latinoamericanos, lo cual limita la generalización global. Además, la mayoría de diseños son transversales; falta evidencia longitudinal sobre sostenibilidad de los modelos mérito-competencias.

FINANCIAMIENTO

La investigación fue financiada por el investigador.

CORRESPONDENCIA

Diara Solanch Cunya Acuña
diara.cunya@unmsm.edu.pe

REFERENCIAS

- Alsulami, B. T. & Hamza, M. A. (2024). Identifying project management competencies in the Saudi public sector. *Journal of Engineering Research*, 12(2), 1–14.
<https://doi.org/10.1016/j.jer.2024.08.002>
- Boyatzis, E. & Richard. (1982). The competent manager : a model for effective performance / Richard E.Boyatzis. *Review Hugh Gunz Source: Strategic Management Journal*, 4(4).
- Cheang, B. & Choy, D. (2024). Culture of Meritocracy, Political Hegemony, and Singapore’s Development. *International Journal of Politics, Culture and Society*, 37(2).
<https://doi.org/10.1007/s10767-023-09458-x>
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones* (9th ed.). McGraw-Hill. <https://www.ebooks7-24.com:443/?il=5207>
- Critical Appraisal Skills Programme. (2018). CASP Critical Appraisal Skills Programme. In *CASP Qualitative Checklist* (Issue 2018).
- Da Silva Souza, A. & Freitas Gouveia de Cascocelos, I. (2021). Meritocracy and competency-based people-management model: Utopia or organizational reality. *Cadernos EBAPE.BR*, 19(1), 1–18. <https://doi.org/10.1590/1679-395120190100>
- Dahl, R. A. (1989). *Democracy and Its Critics*. Yale University Press.
- Deserranno, E. & al., et. (2025). Promotions and productivity: The role of meritocracy and pay progression in the public sector. In *J-PAL Working Paper*.
<https://www.povertyactionlab.org/sites/default/files/research-paper/deserranno-et-al-2025-promotions-and-productivity-the-role-of-meritocracy-and-pay-progression-in-the-public-sector.pdf>
- García Céspedes, J. (2016). La gestión de recursos humanos y el comportamiento laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán. *Investigación Valdizana*, 10(2), 84–92.
- García-Vela, T. & Mendoza-Vela, A. (2024). Meritocracia: requisito para construir una gestión pública inclusiva. *Revista Espacios*, 46(3), 1–10.
<https://revistaespacios.com/a25v46n03/a25v46n03p37.pdf>
- Government, Q. (2024). *Leadership Capability Framework for the Queensland Public Sector*.
https://anzsog.edu.au/app/uploads/2024/03/RIQPSCMarch_RI.pdf

- Heuer, J.-O., Lux, T., Mau, S. & Zimmermann, K. (2020). Legitimizing Inequality. *Comparative Sociology*, 19(4–5). <https://doi.org/10.1163/15691330-bja10017>
- Hurtado-Ramírez, R., Romero-Fernández, A. & Cuaran-Guerrero, M. (2023). La gestión por competencias laborales del talento humano. *Revista Electrónica Multidisciplinaria de Ciencias Básicas, Ingeniería y Arquitectura*, 5(1), 91–101.
<https://doi.org/10.35381/i.p.v5i1.2694>
- Kim, C. H. & Choi, Y. B. (2017). How meritocracy is defined today?: Contemporary aspects of meritocracy. *Economics and Sociology*, 10(1). <https://doi.org/10.14254/2071-789X.2017/10-1/8>
- Lluncor Tello, M., Cacho Revilla, A., Carranza Guevara, R. & Baigue Timaná, D. (2023). Competencias para el desempeño laboral del servidor público en Perú. *Revista de Ciencias Sociales*, 29(3), 164–182.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9034443>
- Lora-Guzmán, S. (2020). La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia organizacional. *Saber, Ciencia y Libertad*, 15(1), 127–141.
<https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2020v15n1.6291>
- Merino, M. (2024). La meritocracia en la Ley de Servicio Civil peruana: avances y desafíos. *Revista Peruana de Administración Pública*, 12(1), 45–62. https://rclimatol.eu/wp-content/uploads/2024/04/Articulo-RCLIMCS24_0195-Jannie-Alegria.pdf
- Nuez Sánchez-Cascado, E. de la. (2018). Acceso a la función pública: atraer talento y cambiar el modelo. *Pertsonak Eta Antolakunde Publikoak Kudeatzeko Euskal Aldizkaria = Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas*, ISSN 2173-6405, Nº. Extra 2, 2018, Págs. 86-97, 2.
- OECD. (2023). *Public Employment and Management 2023*. OECD Publishing.
https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/05/public-employment-and-management-2023_a8f17605/5b378e11-en.pdf
- Perfecto Sosa, A. D., Gavelán Polo, R. L., Mautino García, N. & Medina Sotelo, C. G. (2024). Análisis del servicio civil en el Perú y otros países del mundo: una revisión sistemática. *ReHuSo: Revista de Ciencias Humanísticas y Sociales*, 9(1).
<https://doi.org/10.33936/rehuso.v9i1.6021>

- Porpino, G. M. (2024). La experiencia del PAC-Embrapa: Gestión por resultados y mérito en la administración pública brasileña. *Revista de Políticas Públicas*, 18(2), 233–252.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=241030515004>
- Ridder, H. G., Miles, M. B., Michael Huberman, A. & Saldaña, J. (2014). Qualitative data analysis. A methods sourcebook. *Zeitschrift Fur Personalforschung*, 28(4).
- Riera, W. (2021). Meritocracia y desempeño laboral de los funcionarios de confianza de la Municipalidad Distrital de Coishco. In *Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo*.
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/84870/Riera_RWA-SD.pdf
- Rodriguez-Acosta, F. J. M. (2024). Abordando la persistente discriminación racial en la selección de personal: estrategias para fomentar la inclusión en el ámbito laboral. *Investigación Valdizana*, 18(1), e1973. <https://doi.org/10.33554/riv.18.1.1973>
- Saucedo Barahona, M. (2023). Gestión por competencias y desempeño laboral en una subgerencia de una municipalidad distrital de Lima. In *Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo*. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/118487>
- Spencer, S. M. (1994). Competence At Work - Models for Superior Performance - Spencer, Lm, Spencer, Sm. In *Personnel Psychology* (Vol. 47, Issue 2).
- The Joanna Briggs Institute. (2020). Checklist for Qualitative Research: Critical Appraisal tools for use in JBI Systematic Reviews. *Jbi.Global*.
- Tranfield, D., Denyer, D. & Smart, P. (2003). Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. In *British Journal of Management* (Vol. 14, Issue 3). <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>
- Van Dijk, H., Kooij, D., Karanika-Murray, M., De Vos, A. & Meyer, B. (2020). Meritocracy a myth? A multilevel perspective of how social inequality accumulates through work. *Organizational Psychology Review*, 10(3–4).
<https://doi.org/10.1177/2041386620930063>
- Velarde, J. & García, O. (2024). Validación de una escala para medir los principios de meritocracia, democracia y materialismo. *Espacio Científico de Contabilidad y Administración-UASLP*, 2(2), 78–93. <https://doi.org/10.58493/ecca.2024.2.2.06>

Villoslada-Aguirre, Oswaldo Arturo, Calonge-Angulo, E. Y., Valiente-Saldaña, Y. M. & González-González, D. G. (2024). Meritocracia y desempeño laboral en una unidad de gestión educativa local. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 9(17), 4–17.

<https://doi.org/10.35381/r.k.v8i17.3144>

Weber, M. (1978). *Economy and Society* (G. Roth & C. Wittich, Eds.). University of California Press.

Xiang, X. & Wang, H. (2024). Overcoming one-sidedness in cadre personnel management: Developing a competency framework for China's central state-owned-enterprise executives. *Heliyon*, 10(10), e31439. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e31439>

Zavaleta, M. (2023). Competencias gerenciales y su influencia en la efectividad administrativa de la Gerencia Regional de Salud La Libertad. *Sciendo*, 26(3), 249–254.

<https://doi.org/10.17268/sciendo.2023.035>