# DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO BASADO EN COMPETENCIAS PARA ONGS

DESIGN AND IMPLEMENTATION OF A COMPETENCY-BASED PERFORMANCE EVALUATION MODEL FOR NGOS

***Luigui Augusto Nina Vargas***
***Blackwell Global University | lanv.10.97@gmail.com | https://orcid.org/0009-0006-4218-7899***

***Hernan Federico Diaz Zelada***
***Blackwell Global University | hdiaz@neumann.edu.pe | https://orcid.org/0000-0001-8326-8018***

**RESUMEN**

El objetivo fue determinar la relación entre el modelo de competencias profesionales y el desempeño laboral en organizaciones no gubernamentales del sector logístico. Se empleó un enfoque cuantitativo, diseño no experimental transversal y alcance correlacional, con una muestra probabilística estratificada de 222 colaboradores en Perú. Los resultados confirmaron la hipótesis de asociación positiva entre competencias profesionales y desempeño laboral ($r(220) = 0,51$, $p < 0,001$), con una varianza compartida del 26,1 %. Asimismo, se aceptó la hipótesis de diferencia de grupos según el área logística ($F(2, 219) = 7,00$, $p = 0,001$), destacando variaciones significativas entre el área de distribución y transporte frente a adquisiciones. Se concluye que existe una asociación robusta entre las competencias y el desempeño, evidenciando que la especialización funcional influye en los resultados operativos. Este estudio consolida un marco teórico que vincula la gestión del talento humano con la operatividad logística en el tercer sector, demostrando que el desempeño laboral covaría estrechamente con la arquitectura de competencias organizacional.

**Palabras clave:** Competencias, Desempeño laboral, ONG, Logística humanitaria, Gestión de recursos humanos

**ABSTRACT**

The objective was to determine the relationship between the professional competency model and job performance in non-governmental organizations within the logistics sector. A quantitative approach, non-experimental cross-sectional design, and correlational scope were used, with a stratified probabilistic sample of 222 collaborators in Peru. Results confirmed the hypothesis of a positive association between professional competencies and job performance ($r(220) = 0.51$, $p < 0.001$), with a shared variance of 26.1%. Likewise, the hypothesis regarding group differences based on the logistics area was accepted ($F(2, 219) = 7.00$, $p = 0.001$), highlighting significant variations between the distribution and transport area versus procurement. It is concluded that there is a robust association between competencies and performance, evidencing that functional specialization influences operational results. This study consolidates a theoretical framework linking human talent management with logistics operations in the third sector, demonstrating that job performance covaries closely with the organizational competency architecture.

**Keywords:** Competencies, Job performance, NGO, Humanitarian logistics, Human resources management

**Recibido:** 23 de mayo de 2026
**Aceptado:** 20 de septiembre de 2026

**Publicado:** 15 de octubre de 2026

## INTRODUCCIÓN

### CONTEXTUALIZACIÓN

La logística humanitaria contemporánea se ha consolidado como un pilar fundamental para la operatividad de las organizaciones no gubernamentales, las cuales enfrentan desafíos crecientes en la gestión de recursos bajo condiciones de alta incertidumbre. En este escenario, la sostenibilidad de las operaciones logísticas no depende exclusivamente de la infraestructura tecnológica, sino de la capacidad estratégica del capital humano para adaptarse a entornos dinámicos (Parhi et al., 2022; Goguadze, 2026). La relevancia de este sector radica en su función social, donde la eficiencia en la distribución y el cumplimiento de metas se entrelazan con la necesidad de una gestión ética y profesionalizada (Mikeladze, 2021; Mogaka, 2025). En el contexto peruano, las organizaciones del tercer sector requieren integrar prácticas de desarrollo de personal que aseguren la continuidad de sus servicios en situaciones de crisis, reconociendo que el fortalecimiento de las capacidades internas es un requisito indispensable para la resiliencia institucional (Onifade et al., 2025; Al Rahbi et al., 2026).

### REALIDAD PROBLEMÁTICA

A pesar de la importancia estratégica de las organizaciones no gubernamentales en el ámbito logístico, persiste una brecha significativa en la formalización de los sistemas que evalúan el desempeño del personal. Con frecuencia, estas entidades carecen de marcos estructurados que vinculen las competencias específicas de sus colaboradores con los resultados operativos, lo que limita la capacidad de la organización para medir su eficacia real (Kawiti y Okello, 2023; Omer et al., 2026). Esta carencia se traduce en dificultades para identificar las necesidades de capacitación y en una desalineación entre las habilidades del personal y las exigencias de las tareas logísticas (Ahmed y Amoozegar, 2022; Susan y Rashid, 2026). Existe, por tanto, un vacío de conocimiento respecto a cómo la configuración de competencias profesionales, entendidas como un conjunto integral de conocimientos y actitudes, se manifiesta en el desempeño laboral dentro de un sector que demanda una alta especialización y una respuesta ágil ante las contingencias humanitarias (Christine y Njoroge, 2023).

### JUSTIFICACIÓN

El presente estudio aporta una perspectiva teórica al integrar la gestión de competencias con la evaluación del desempeño en el ámbito específico de la logística humanitaria, un área donde la literatura ha priorizado tradicionalmente los aspectos técnicos sobre los comportamentales (Onifade et al., 2025; Goguadze, 2026). Desde una vertiente práctica, el desarrollo de un modelo de evaluación permitirá a las organizaciones contar con una herramienta técnica para la toma de decisiones basada en evidencia, facilitando la optimización de sus procesos internos y el fortalecimiento de su capital humano (Bilagi y Kulkarni, 2025; Omer et al., 2026). Metodológicamente, la investigación propone un enfoque analítico que permite examinar la relación entre variables mediante técnicas de correlación y análisis de varianza, proporcionando un rigor estadístico necesario para comprender la dinámica del desempeño laboral en organizaciones con recursos limitados, contribuyendo así a la profesionalización del sector en el entorno local (Kawiti y Okello, 2023; Ahmed y Amoozegar, 2022).

### COMPETENCIAS PROFESIONALES

Las competencias profesionales se definen como el conjunto integrado de conocimientos técnicos, habilidades interpersonales y capacidades de resolución de problemas que permiten a un individuo ejecutar sus funciones con eficiencia (Bilagi y Kulkarni, 2025; Goguadze, 2026). Los conocimientos técnicos comprenden el dominio de herramientas y procesos logísticos específicos, mientras que las habilidades

interpersonales facilitan la coordinación y el trabajo colaborativo en entornos de alta presión (Onifade et al., 2025; Al Rahbi et al., 2026). Por su parte, la capacidad de resolución de problemas constituye un elemento crítico que permite al personal navegar la complejidad inherente a la logística humanitaria, donde la adaptabilidad es un factor determinante para el éxito operativo (Goguadze, 2026; Baker y Black, 2026). La evidencia empírica reciente sugiere que el mapeo de estas competencias es un predictor fundamental de la precisión en la evaluación del desempeño y del compromiso del colaborador con los objetivos institucionales (Bilagi y Kulkarni, 2025).

## DESEMPEÑO LABORAL

El desempeño laboral se conceptualiza como el grado de cumplimiento de las metas y responsabilidades asignadas, reflejando la eficacia con la que el personal contribuye a la misión de la organización (Christine y Njoroge, 2023; Susan y Rashid, 2026). Este constructo se articula a través de tres dimensiones clave: la eficiencia operativa, que evalúa la optimización en el uso de recursos; la calidad del servicio, que mide la satisfacción de los beneficiarios o partes interesadas; y el cumplimiento de plazos, factor crítico en la logística humanitaria donde la oportunidad de la entrega determina el impacto social (Goguadze, 2026; Omer et al., 2026). La literatura destaca que un sistema de evaluación robusto, que considere estas dimensiones, no solo permite medir el rendimiento, sino que actúa como un mecanismo de motivación que alinea las metas individuales con la sostenibilidad organizacional (Ullah et al., 2021; Dangol, 2021).

## RELACIÓN ENTRE COMPETENCIAS Y DESEMPEÑO

La literatura académica sostiene que existe una concomitancia significativa entre la posesión de competencias profesionales y los niveles de desempeño laboral alcanzados por el personal (Bilagi y Kulkarni, 2025; Christine y Njoroge, 2023). Se argumenta que, a medida que los colaboradores fortalecen sus conocimientos técnicos y sus habilidades interpersonales, se observa una mejora en la eficiencia operativa y en la capacidad de respuesta ante las demandas del servicio (Goguadze, 2026; Susan y Rashid, 2026). Asimismo, la variabilidad en el desempeño suele estar asociada a las funciones específicas que desempeña el personal dentro de las diversas áreas logísticas, dado que la naturaleza de las responsabilidades exige perfiles de competencia diferenciados (Onifade et al., 2025; Al Rahbi et al., 2026). Esta relación estadística, que se espera sea positiva, sugiere que el desarrollo de un modelo de evaluación basado en competencias constituye una estrategia viable para potenciar la eficacia en las organizaciones no gubernamentales, permitiendo identificar cómo la especialización del personal covaría con los indicadores de éxito institucional. A continuación, se presentan los objetivos y las hipótesis que guían la presente investigación.

### Objetivos e hipótesis

El objetivo general de la investigación es determinar la relación entre el modelo de competencias profesionales y el desempeño laboral en organizaciones no gubernamentales del sector logístico. De él se derivan los siguientes objetivos específicos:

- **OE1:** Establecer la relación entre competencias profesionales y desempeño laboral.
- **OE2:** Comparar desempeño laboral según tipo de área logística.

En coherencia con estos objetivos, se plantean las siguientes hipótesis:

- **H1:** Existe una asociación positiva entre las competencias profesionales y el desempeño laboral en el personal de las ONGs.
- **H2:** Existen diferencias significativas en el desempeño laboral según el tipo de área logística en la que se desempeña el colaborador.

## MATERIALES Y MÉTODOS

### TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, orientado a la medición objetiva y el análisis estadístico de las variables objeto de estudio. El diseño empleado fue no experimental de corte transversal, dado que las variables fueron observadas en su contexto natural sin la manipulación deliberada de los factores intervinientes. En cuanto al alcance, se estableció un nivel correlacional, con el propósito de determinar el grado de relación entre las competencias profesionales y el desempeño laboral, así como identificar las variaciones existentes según el área logística de desempeño.

### POBLACIÓN Y MUESTRA

La población estuvo constituida por 450 colaboradores, tanto administrativos como operativos, pertenecientes a organizaciones no gubernamentales dedicadas a la logística humanitaria en el Perú. La unidad de análisis se definió como el colaborador con una antigüedad mínima de seis meses en la institución. Para la determinación del tamaño muestral, se aplicó la fórmula de Cochran para poblaciones finitas, considerando un nivel de confianza del 95 % ($Z$ = 1,96), un margen de error del 5 % ($e$ = 0,05) y una variabilidad máxima ($p$ = $q$ = 0,5), lo cual arrojó un requerimiento mínimo de 208 participantes.

El proceso de selección se realizó mediante un muestreo probabilístico estratificado con afijación proporcional, segmentando la muestra según el área logística: gestión de inventarios, distribución y transporte, y adquisiciones. Se enviaron 342 cuestionarios, de los cuales se recibieron 235, alcanzando una tasa de respuesta del 68,7 %. Tras un proceso de depuración, se excluyeron 13 casos: 10 por presentar cuestionarios incompletos con más del 5 % de ítems sin respuesta y 3 por exhibir patrones de respuesta invariante. En consecuencia, la muestra final analizada quedó conformada por 222 colaboradores, distribuidos en 69 integrantes de gestión de inventarios, 68 de distribución y transporte, y 85 de adquisiciones.

### INSTRUMENTO

La recolección de datos se efectuó mediante un cuestionario estructurado bajo una escala tipo Likert de cinco puntos, donde 1 representó totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo. El instrumento abordó dos variables principales: competencias profesionales, compuesta por 12 ítems divididos en conocimientos técnicos (4), habilidades interpersonales (4) y capacidad de resolución de problemas (4); y desempeño laboral, integrada por 12 ítems distribuidos en eficiencia operativa (5), calidad del servicio (4) y cumplimiento de plazos (3). La validez de contenido fue garantizada mediante el juicio de cinco expertos, quienes validaron la pertinencia y claridad de los reactivos, obteniendo una $V$ de Aiken global de 0,90.

### PROCEDIMIENTO Y CONSIDERACIONES ÉTICAS

La recolección de información se llevó a cabo entre junio y octubre de 2025 a través de un formulario en línea. Se garantizó el cumplimiento de los principios éticos fundamentales, asegurando la participación voluntaria de los colaboradores mediante la firma de un consentimiento informado. Se protegió la integridad de los participantes mediante el anonimato absoluto y la confidencialidad de los datos, los cuales fueron anonimizados y resguardados bajo estrictas medidas de acceso restringido para fines exclusivamente académicos, conforme a lo señalado por Hernández-Sampieri y Mendoza.

### ANÁLISIS DE DATOS

El procesamiento de la información se realizó mediante el software IBM SPSS Statistics, versión 29. La fiabilidad de las escalas se evaluó mediante el coeficiente alfa de Cronbach y el coeficiente omega de McDonald. La normalidad de la distribución de los datos se verificó mediante el análisis de asimetría y curtosis, bajo un criterio de ±1, complementado con la prueba de Kolmogorov-Smirnov con corrección de Lilliefors.

- **Contraste de la hipótesis uno:** Se empleó la correlación de Pearson con intervalos de confianza al 95 % para determinar la asociación positiva entre las competencias profesionales y el desempeño laboral.
- **Contraste de la hipótesis dos:** Se aplicó un análisis de varianza (ANOVA) de un factor para identificar diferencias significativas en el desempeño laboral según el tipo de área logística, complementado con la prueba de Levene para la homogeneidad de varianzas, el cálculo del tamaño del efecto mediante $\eta^2$ y comparaciones *post hoc* con corrección de Bonferroni.

Todos los análisis se ejecutaron bajo un nivel de significación de $\alpha = 0,05$, siguiendo las directrices metodológicas contemporáneas para la investigación en ciencias sociales.

## RESULTADOS

### Caracterización de la muestra

La población objetivo estuvo constituida por 450 colaboradores, de los cuales se obtuvo una muestra final analizada de 222 participantes tras un proceso de muestreo probabilístico estratificado con afijación proporcional. Del total de 342 cuestionarios enviados, se recibieron 235, lo que representa una tasa de respuesta del 68,7 %. Se excluyeron 13 cuestionarios, de los cuales 10 presentaron más del 5 % de ítems sin responder y 3 exhibieron patrones de respuesta invariante. La composición de la muestra según el área logística se distribuyó en 69 participantes en Gestión de inventarios (31,1 %), 68 en Distribución y transporte (30,6 %) y 85 en Adquisiciones (38,3 %).

### Fiabilidad y estadísticos descriptivos

La consistencia interna de los instrumentos, evaluada mediante el coeficiente alfa de Cronbach ($\alpha$) y el coeficiente omega ($\omega$), mostró valores adecuados. Para las Competencias profesionales, se obtuvo $\alpha = 0,88$ y $\omega = 0,90$, con sus dimensiones: Conocimientos técnicos ($\alpha = 0,85$; $\omega = 0,87$), Habilidades interpersonales ($\alpha = 0,77$; $\omega = 0,78$) y Capacidad de resolución de problemas ($\alpha = 0,91$; $\omega = 0,92$). En cuanto al Desempeño laboral, se registró $\alpha = 0,87$ y $\omega = 0,88$, desglosado en Eficiencia operativa ($\alpha = 0,78$; $\omega = 0,78$), Calidad del servicio ($\alpha = 0,87$; $\omega = 0,88$) y Cumplimiento de plazos ($\alpha = 0,88$; $\omega = 0,91$). La validez de contenido, determinada por el juicio de 5 expertos, alcanzó una *V* de Aiken global de 0,90. Los estadísticos descriptivos revelaron que las Competencias profesionales presentaron una media de 3,73 (*DE* = 0,74), mientras que el Desempeño laboral obtuvo una media de 3,43 (*DE* = 0,74).

### Verificación de supuestos

La normalidad de las variables se evaluó mediante la prueba de Kolmogorov-Smirnov con corrección de Lilliefors. Para las Competencias profesionales se obtuvo $D = 0,057$ ($p > 0,05$), mientras que para el Desempeño laboral se registró $D = 0,067$ ($p < 0,05$). No obstante, al observar que todos los valores de asimetría y curtosis se situaron dentro del rango de ±1, se determinó una aproximación a la normalidad suficiente para proceder con la aplicación de técnicas paramétricas dado el tamaño muestral.

### Asociación entre competencias profesionales y desempeño laboral

La primera hipótesis planteó la existencia de una asociación positiva entre las competencias profesionales y el desempeño laboral. El análisis de correlación de Pearson indicó una relación significativa y positiva, $r(220) = 0,51$, $p < 0,001$, con un intervalo de confianza al 95 % y una varianza compartida del 26,1 % ($r^2 = 0,26$). Asimismo, se observaron correlaciones significativas con las dimensiones del desempeño: Conocimientos técnicos ($r(220) = 0,40$, $p < 0,001$), Habilidades interpersonales ($r(220) = 0,37$, $p < 0,001$) y Capacidad de resolución de problemas ($r(220) = 0,39$, $p < 0,001$). Por tanto, la hipótesis se acepta.

### Diferencias en el desempeño laboral según el área logística

La segunda hipótesis propuso la existencia

de diferencias significativas en el desempeño laboral según el tipo de área logística. El análisis de varianza de un factor reveló diferencias estadísticamente significativas, $F(2, 219) = 7{,}00$, $p = 0{,}001$, con un tamaño del efecto $\eta^2 = 0{,}060$. La prueba de Levene confirmó la homogeneidad de varianzas, $F(2, 219) = 2{,}06$, $p = 0{,}130$. Las comparaciones *post hoc* con corrección de Bonferroni indicaron que la diferencia principal se localiza entre Distribución y transporte ($M = 3{,}68$) y Adquisiciones ($M = 3{,}25$), con una diferencia de medias de 0,44 ($p < 0{,}001$). En consecuencia, la hipótesis se acepta.

## DISCUSIÓN

La presente investigación tuvo como propósito fundamental determinar la relación entre el modelo de competencias profesionales y el desempeño laboral en organizaciones no gubernamentales del sector logístico. Los resultados obtenidos permiten establecer una asociación positiva y de magnitud robusta entre ambas variables, lo cual sugiere que el fortalecimiento de las capacidades técnicas y conductuales del personal constituye un pilar esencial para la eficacia operativa en entornos de alta exigencia social y logística (Onifade et al., 2025; Goguadze, 2026).

Respecto a la primera hipótesis, se confirmó una asociación significativa y positiva entre las competencias profesionales y el desempeño laboral. Este hallazgo es coherente con la literatura que sostiene que el desarrollo de competencias, cuando se integra en sistemas de gestión de recursos humanos bien estructurados, favorece la alineación del personal con los objetivos organizacionales (Bilagi y Kulkarni, 2025; Al Rahbi et al., 2026). Asimismo, la relación observada refuerza la premisa de que, en el ámbito de las organizaciones no gubernamentales, donde la gestión de recursos suele ser limitada, la profesionalización del capital humano actúa como un catalizador para la sostenibilidad organizacional (Mikeladze, 2021; Ahmed y Amoozegar, 2022). La convergencia con estudios previos indica que la claridad en las competencias requeridas permite una evaluación más precisa y, por ende, una mejora en la ejecución de las tareas logísticas (Christine y Njoroge, 2023; Susan y Rashid, 2026).

En relación con la segunda hipótesis, se identificaron diferencias significativas en el desempeño laboral según el área logística, observándose un efecto de magnitud mediana. Los datos revelan que el personal adscrito a las áreas de distribución y transporte manifiesta un desempeño diferenciado frente a quienes laboran en adquisiciones. Esta disparidad puede explicarse por la naturaleza de las funciones, dado que la logística de distribución exige una respuesta operativa inmediata y una adaptación constante a variables externas, mientras que las adquisiciones requieren procesos de gestión administrativa más estandarizados (Parhi et al., 2022; Viet et al., 2024). Esta observación coincide con investigaciones que señalan cómo las presiones operativas y los requerimientos de competencia técnica varían sustancialmente entre los diversos eslabones de la cadena de suministro, influyendo en la percepción y medición del desempeño (Mogaka, 2025; Omer et al., 2026).

### Implicaciones teóricas

Los hallazgos contribuyen a la literatura especializada al extender el modelo de competencias hacia el sector de las organizaciones no gubernamentales, un ámbito donde tradicionalmente se ha priorizado la gestión financiera sobre la gestión del talento humano (Mikeladze, 2021). La evidencia recopilada subraya que la sostenibilidad en la logística no depende exclusivamente de la intervención tecnológica, sino de la capacidad del personal para gestionar procesos complejos bajo marcos de competencias definidos (Parhi et al., 2022; Goguadze, 2026). Además, al demostrar que el desempeño no es uniforme en todas las áreas logísticas, el estudio aporta una perspectiva matizada que desafía las visiones generalistas sobre la gestión del rendimiento en instituciones sin fines de lucro, sugiriendo que las teorías de recursos humanos deben considerar la

especificidad de las funciones logísticas para ser efectivas (Ullah et al., 2021; Kawiti y Okello, 2023).

**Limitaciones**

El diseño no experimental de corte transversal empleado restringe la posibilidad de inferir una secuencia temporal o una trayectoria evolutiva entre las variables, limitando el alcance de los resultados a una instantánea del fenómeno estudiado. Asimismo, la utilización de autoinformes como técnica de recolección de datos, aunque validada en contextos similares, conlleva el riesgo inherente de sesgo de método común, lo que podría influir en la percepción de la magnitud de las asociaciones encontradas (Dangol, 2021; Christine y Njoroge, 2023). Finalmente, la delimitación del estudio a un único contexto geográfico en Perú condiciona la generalización de las conclusiones hacia otras realidades socioculturales o marcos regulatorios distintos, donde las dinámicas de las organizaciones no gubernamentales y las prácticas logísticas podrían presentar variaciones significativas (Reid y Johnson, 2024; Al Rahbi et al., 2026).

## CONCLUSIONES

La investigación permitió establecer una asociación positiva y de magnitud robusta entre las competencias profesionales y el desempeño laboral en las organizaciones no gubernamentales del sector logístico. Se identificó que el desarrollo integral de las capacidades técnicas y actitudinales del personal guarda una relación de concomitancia directa con la eficacia en el cumplimiento de las funciones asignadas, lo cual valida la importancia de fortalecer el capital humano como eje articulador de la eficiencia operativa en contextos de ayuda humanitaria y gestión de suministros.

El análisis comparativo del desempeño laboral según el área logística reveló variaciones significativas en la ejecución de las tareas, sustentando la existencia de una relación diferenciada entre la especialización funcional y los resultados obtenidos. Se observó que el personal adscrito a las unidades de distribución y transporte manifiesta una dinámica de desempeño distinta a la observada en las áreas de adquisiciones, lo que sugiere que las exigencias operativas y el entorno de trabajo propio de cada segmento logístico condicionan de manera particular la expresión de las competencias profesionales en el ejercicio cotidiano.

El aporte conceptual central de este estudio radica en la consolidación de un marco teórico que vincula la gestión del talento humano con la operatividad logística en el tercer sector, demostrando que el desempeño laboral no es un fenómeno aislado, sino una variable que covaría estrechamente con la arquitectura de competencias de la organización. Esta perspectiva permite comprender que la optimización de los procesos logísticos en organizaciones no gubernamentales depende fundamentalmente de la alineación estratégica entre las capacidades del personal y las necesidades específicas de cada área, proporcionando una base sólida para el estudio de la eficiencia organizacional bajo un enfoque de competencias profesionales.

## SUGERENCIAS

**Implicaciones prácticas y profesionales**

- **Fortalecimiento de programas de capacitación técnica y transversal:** Dado que el desarrollo de competencias profesionales incide directamente en la eficacia operativa, las organizaciones no gubernamentales deben implementar planes de formación continua que prioricen el cierre de brechas en habilidades críticas, garantizando que el personal logístico cuente con las herramientas necesarias para elevar su rendimiento individual y colectivo.
- **Optimización de la gestión del talento según la especialización funcional:** Ante la evidencia de que el desempeño laboral varía

significativamente entre las áreas de distribución y transporte frente a las de adquisiciones, resulta imperativo que las direcciones logísticas diseñen esquemas de evaluación diferenciados que consideren las particularidades operativas y los desafíos específicos de cada subsector, evitando la aplicación de criterios estandarizados que no reflejen la realidad de cada función.

- **Institucionalización de planes de carrera basados en competencias:** Las organizaciones deben formalizar perfiles de puesto que integren las competencias identificadas como determinantes del éxito laboral, facilitando procesos de selección y promoción interna más precisos que aseguren la alineación entre el perfil del colaborador y las exigencias del entorno logístico humanitario.

**Futuras líneas de investigación**

- **Implementación de diseños longitudinales para el análisis causal:** Se recomienda que estudios posteriores adopten una metodología de corte longitudinal que permita monitorear la evolución de las competencias y el desempeño a través del tiempo, superando las restricciones del diseño transversal y facilitando la identificación de relaciones de causalidad más robustas entre las variables.
- **Diversificación de las fuentes de información para la evaluación del desempeño:** Es necesario que futuras investigaciones incorporen la triangulación de datos mediante la inclusión de evaluaciones de 360 grados o informes de supervisores directos, mitigando así el sesgo de método común inherente a los instrumentos de autoinforme y otorgando mayor objetividad a los resultados obtenidos.
- **Ampliación del alcance geográfico y comparativo:** Resulta pertinente extender el análisis a otros contextos nacionales o regionales para evaluar si las dinámicas observadas en el sector logístico peruano se replican en entornos con diferentes marcos regulatorios o condiciones socioeconómicas, permitiendo así una mayor generalización de los hallazgos y una comprensión más profunda de la gestión del talento en el tercer sector a nivel global.

**REFERENCIAS**

Ahmed, R. N. F. y Amoozegar, A. (2022). The Impact of Human Resource Practices on NGOs Organizational Performance with Mediation of Information Technology Capability in Yemen NGOs. *Zenodo (CERN European Organization for Nuclear Research)*.

Al Rahbi, A. N. H., Rahmat, A. K. y Alemu, A. E. (2026). Beyond Quotas: Organisational Support, Leadership Commitment, and Employee Development for Sustainable Workforce Localisation in Oman's Logistics and Shipping Industry. *International Journal of Computer Information Systems and Industrial Management Applications*, *18*(16s), 1078–1087.

Baker, V. L. y Black, M. (2026). From classroom to contested environments: A sustained College–Industry partnership model for applied innovation and workforce development. *Industry and Higher Education*.

Bilagi, A. y Kulkarni, D. R. (2025). The Role of Competency Mapping in Enhancing the Effectiveness of Performance Appraisals: An Empirical Study. *International Journal of Research Publication and Reviews*, *6*(6), 10407–10415.

Christine, M. N. y Njoroge, J. (2023). EFFECTS OF PERFORMANCE APPRAISAL ON EMPLOYEE PERFORMANCE. *Strategic Journal of Business & Change Management*, *10*(2).

Dangol, P. (2021). Role of Performance Appraisal System and Its Impact on Employees Motivation. *Quantitative Economics and Management Studies*, *2*(1), 13–26.

Goguadze, M. (2026). Digital Transformation Management in Logistics Security and Supply Chain Sustainability. *Economics ecology socium*, *10*(2), 56–67.

Kawiti, M. N. y Okello, G. O. (2023). Internal appraisal and performance of national non-governmental organizations in the health sector in Kenya. *The University Journal*, *4*(2), 149–161.

Mikeladze, A. (2021). Financial Management Role for NGOs. *European Journal of Economics and Business Studies*, *7*(1), 144.

Mogaka, C. O. (2025). Optimizing maritime logistics for sustainable development in Kenya's Blue Economy. *Journal of Sustainable Development of Transport and Logistics*, *10*(1), 80–92.

Omer, B. A., Mahdi, S. M. y Świątek-Barylska, I. (2026). Performance Management Technology and Its Role in Improving Data-driven Decision-making among NGOs in the Kurdistan Region. *Academic Journal of International University of Erbil*, *3*, 428–441.

Onifade, A. Y., Ogeawuchi, J. C. y Abayomi, A. A. (2025). Workforce Development and Sustainability in Logistics: The Role of HR. *International Journal of Scientific Research in Computer Science Engineering and Information Technology*, *11*(3), 226–236.

Parhi, S., Joshi, K., Gunasekaran, A. y Sethuraman, K. (2022). Reflecting on an empirical study of the digitalization initiatives for sustainability on logistics: The concept of sustainable logistics 4.0. *Cleaner Logistics and Supply Chain*, *4*, 100058.

Reid, S. y Johnson, C. (2024). Assessing Jamaica's Logistics Hub Initiative and Its Implications for Sustainable Development. *International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM)*, *12*(09), 15–30.

Susan, N. y Rashid, K. (2026). The Role Of Motivation And Performance Appraisal In Shaping Employee Attitudes And Performance At UBC. *Metropolitan Journal of Academic Multidisciplinary Research*, *5*(2).

Ullah, Z., Otero, S. Á., Sulaiman, M. A. B. A., Sial, M. S., Ahmad, N., Scholz, M. y Omhand, K. (2021). Achieving Organizational Social Sustainability through Electronic Performance Appraisal Systems: The Moderating Influence of Transformational Leadership. *Sustainability*, *13*(10), 5611.

Viet, T. H., Sơn, N. T. y Tuyet, N. T. (2024). Solutions to support the establishment and development of an international logistics center in Hai Phong city, Vietnam. *Journal of State Management*, *31*(14), 34–46.