

Revista de Ciencias Sociales

Gestión del desempeño y calidad del servicio en administraciones públicas: Evidencia empírica en Huaura, Perú

Olavarria-Benavides, Heber Luis*
Rojas-Alfaro, Meliza Marianella**
Encarnación-Márquez, Willy Jinkgo***

Resumen

El presente estudio analiza la relación entre la gestión del desempeño y la calidad del servicio en el ámbito de la administración municipal, tomando como caso la Municipalidad Provincial de Huaura, Perú. Se adoptó un enfoque cuantitativo, con diseño no experimental, transversal y de tipo descriptivo-correlacional, aplicándose un cuestionario a 129 trabajadores administrativos. Los resultados evidencian una correlación positiva y estadísticamente significativa entre ambas variables ($\rho = 0.567$; $p < 0.001$), lo que indica una relación de magnitud moderada. Este hallazgo sugiere que, si bien la gestión del desempeño incide en la calidad del servicio en el sector público local, no constituye un factor determinante por sí solo, evidenciando la intervención de otros elementos organizacionales. En este sentido, se concluye que el fortalecimiento de los sistemas de gestión del desempeño puede contribuir a mejorar la calidad del servicio público, aunque su efectividad depende de factores contextuales adicionales.

Palabras clave: Gestión del desempeño; calidad del servicio; administración municipal; sector público; gobierno local.

* Magister en Biodiversidad, Paisajes y Gestión Sostenible. Licenciado en Administración Turística y Hotelera. Docente y Director del Instituto de Investigación en la Universidad Nacional Ciro Alegría, Huamachuco, La Libertad, Perú. Docente en la Universidad Cesar Vallejo, Lima, Perú. E-mail: holavarriab@unca.edu.pe ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3107-7778>

** Licenciada en Sociología. Asistente Administrativo de la Dirección de Investigación del Instituto de Investigación en la Universidad Nacional Ciro Alegría, Huamachuco, La Libertad, Perú. Investigadora en la Universidad Cesar Vallejo, Trujillo, La Libertad, Perú. E-mail: melizarojasalfaro18@gmail.com ORCID <https://orcid.org/0009-0004-3103-9044>

*** Magister en Gestión Pública. Economista. Investigador en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho, Lima, Perú. E-mail: willyemz@gmail.com ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-7904-3102>

Performance management and service quality in public administrations: Empirical evidence in Huaura, Peru

Abstract

This study analyzes the relationship between performance management and service quality in municipal administration, using the Provincial Municipality of Huaura, Peru, as a case study. A quantitative approach was adopted, with a non-experimental, cross-sectional, and descriptive-correlational design. A questionnaire was administered to 129 administrative employees. The results show a positive and statistically significant correlation between the two variables ($\rho = 0.567$; $p < 0.001$), indicating a moderate relationship. This finding suggests that, while performance management influences service quality in the local public sector, it is not a determining factor on its own, demonstrating the influence of other organizational elements. Therefore, it is concluded that strengthening performance management systems can contribute to improving the quality of public service, although its effectiveness depends on additional contextual factors.

Keywords: Performance management; service quality; municipal administration; public sector; local government.

Introducción

En la actualidad, las administraciones públicas enfrentan un escenario de cambios continuos y crecientes demandas ciudadanas por servicios eficaces y transparentes. En este contexto, la gestión del desempeño y la calidad de servicio se establecen como ejes fundamentales de la modernización, especialmente a nivel local, donde la interacción con la ciudadanía es directa y frecuente (Grönroos, 2018; Ramos-Soto et al., 2020; Briones y D'Armas, 2024).

La eficacia de estas administraciones se juzga, cada vez más, por su capacidad para satisfacer estas expectativas (Van Dooren et al., 2015), lo que ha convertido a la implementación de sistemas efectivos de la gestión del desempeño en una necesidad estratégica (Aguinis y Burgi-Tian, 2021). Lejos de limitarse a un procedimiento administrativo, la gestión del desempeño se estructura como un sistema coherente, capaz de alinear el talento humano, los procesos y los resultados con los objetivos institucionales (Chiavenato, 2015; Gerrish, 2016; Aguinis,

2019; Olivos et al., 2023; Pudjono et al., 2025).

Paralelamente, la calidad de servicio en el sector público ha evolucionado de un concepto abstracto a un constructo multidimensional medible, crucial para construir confianza y legitimidad social (Osborne et al., 2021). Elementos como el liderazgo transformacional, que fomenta entornos colaborativos (Canal et al., 2023; De La Rada et al., 2024; Iddrisu y Mohammed, 2025), y los enfoques sistémicos que integran la cultura organizacional (Vignieri, 2018), son reconocidos como facilitadores clave para el éxito de estas iniciativas.

Sin embargo, este ideal de gestión choca con una realidad compleja en América Latina. Los gobiernos locales de la región enfrentan limitaciones estructurales que afectan la eficacia de sus funcionarios, particularmente donde la planificación estratégica y la gestión del desempeño no se articulan adecuadamente con las demandas ciudadanas (Gerrish, 2016), un desafío que también se documenta en otros contextos globales (Marie y Khumalo, 2024).

Aunque las políticas de modernización, tanto en Perú como en otros países, buscan

mejorar la calidad mediante la simplificación de procesos y una mayor orientación al usuario (Montesinos y Brusca, 2009), estudios recientes evidencian que estas reformas a menudo no se traducen en mejoras tangibles. Esto se debe a deficiencias en la implementación, baja capacidad institucional y escasa participación ciudadana (Di Giulio y Vecchi, 2025), lo que se refleja en una gestión municipal con debilidades en la provisión de servicios, obras mal ejecutadas y una percepción generalizada de ineficiencia (Ricciardelli, 2018).

Investigaciones en la región confirman que el éxito de la gestión del desempeño y la calidad del servicio depende de factores como las competencias técnicas, los procesos organizacionales alineados con la misión institucional (Morles, 2021; Tobar, 2022; Lluncor et al., 2023) y una cuidadosa consideración del contexto interno y externo (Kroll, 2023). Estos desafíos específicos de la región contrastan con los hallazgos de revisiones sistemáticas en contextos globales, que subrayan la eficiencia como un factor clave para los gobiernos locales (Narbón-Perpiñá y De Witte, 2018), lo que sugiere que las soluciones universales deben ser adaptadas críticamente a realidades locales.

El compromiso organizacional y la gestión del desempeño son procesos complejos por la variedad de factores que los influyen, donde la identificación de acciones concretas para optimizarlos representa un desafío constante (Coronado-Guzman et al., 2020). Un sistema robusto requiere integrar varios componentes: la definición de objetivos claros y medibles, acompañada de retroalimentación continua y liderazgo comprometido, ha demostrado tener efectos positivos en el rendimiento del sector público (Torres et al., 2020; Kroll et al., 2024). Por otra parte, la alineación de todos los procesos organizacionales con los objetivos estratégicos es fundamental, no solo para activar fortalezas competitivas (Araujo et al., 2020), sino para permitir una evaluación oportuna que detecte fallas y facilite correcciones pertinentes (Menacho et al., 2024).

Este enfoque sistémico, que va desde

la medición del desempeño individual frente a criterios establecidos (Collings et al., 2019; Aguinis y Burgi-Tian, 2021) hasta la eficiencia institucional basada en procesos coherentes (Narbón-Perpiñá y De Witte, 2018), subraya que el éxito organizacional depende directamente de la eficacia de las personas y los mecanismos de control interno que se implementen.

El fin último de estos esfuerzos de gestión es elevar la calidad del servicio, la cual trasciende lo operativo para impactar directamente en la satisfacción, lealtad del cliente y la reputación institucional (Grönroos, 2018). Una caracterización profunda de la calidad requiere evaluar el grado de satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente (Kirjavainen y Jalonen, 2025), para lo cual los sistemas de gestión se orientan a aplicar principios de alto rendimiento que mejoren la percepción del valor del servicio (Sumardi y Fernandes, 2020; Sarmiento et al., 2020).

La comunicación efectiva es un elemento clave en este proceso para alcanzar las metas (Olavarria-Benavides et al., 2023), una necesidad que se refleja en los hallazgos de Pedraja-Rejas et al (2022) para Iberoamérica, donde la gestión de recursos humanos —desde el reclutamiento hasta la evaluación—, junto con factores como la cultura institucional, son cruciales para resultados deseables como la calidad y la innovación. Esta perspectiva se articula con la visión de que la efectividad en el sector público depende de la alineación entre el talento humano, el entorno institucional y los objetivos estratégicos (Rainey et al., 2021).

Entre los modelos de medición de la calidad del servicio, SERVQUAL (Parasuraman et al., 1985) se ha posicionado como uno de los más empleados en el sector público gracias a su capacidad para descomponer el constructo en cinco dimensiones operativas que son tangibilidad, confiabilidad, capacidad de respuesta, certidumbre y empatía.

Aunque modelos alternativos como SERVPERF (Cronin y Taylor, 1992) proponen una medición basada únicamente en el desempeño percibido sin considerar la brecha

entre expectativas y percepciones, la presente investigación optó por SERVQUAL por dos motivos principales: Primero, por su amplia validación en contextos de administración pública latinoamericana (Blanco y Font, 2022; Bejarano y Huamán, 2024; Muñoz-Zamora y Flores-Urbáez, 2024); y segundo, porque posibilita identificar brechas específicas en cada dimensión, resultando útil para diagnósticos institucionales orientados hacia la mejora continua, aunque se reconoce que el instrumento fue adaptado para ser respondido por el propio personal administrativo, lo cual implica una limitación discutida en la sección correspondiente.

En este contexto, el presente artículo tiene como objetivo analizar la relación entre la gestión del desempeño y la calidad del servicio en el ámbito municipal, tomando como caso de estudio a la Municipalidad Provincial de Huaura, Perú, durante el año 2023. Si bien se trata de una experiencia local, el análisis se sustenta en literatura internacional y busca aportar evidencia empírica sobre cómo estas prácticas inciden en la eficiencia operativa y la percepción de la calidad.

Este estudio pretende contribuir al debate académico sobre la profesionalización de la gestión pública y la alineación estratégica en gobiernos subnacionales, en línea con autores que destacan la importancia de vincular el desempeño individual con resultados institucionales y la satisfacción de usuarios en contextos diversos (Narbón-Perpiñá y De Witte, 2018; Aguinis y Burgi-Tian, 2021; Kroll, 2023).

1. Metodología

El presente estudio empleó un diseño no experimental, de corte transversal y de tipo descriptivo-correlacional, orientado a analizar la relación entre la gestión del desempeño y la calidad del servicio en un contexto específico de administración municipal. Este enfoque permitió examinar las variables en su entorno natural y en un momento determinado, sin manipulación deliberada, en

concordancia con lo señalado por Hernández et al. (2014), posibilitando tanto la descripción de sus características como el análisis de su asociación.

La población de estudio estuvo conformada por la totalidad de 194 trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huaura-Perú. A partir de este universo, se seleccionó una muestra de 129 participantes mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, determinado por criterios de accesibilidad y disponibilidad de los encuestados. Si bien este tipo de muestreo limita la generalización de los resultados, resulta adecuado en investigaciones aplicadas a contextos organizacionales específicos, tal como señalan Pimentia y De la Orden (2017).

Para la recolección de datos se utilizó un cuestionario autoadministrado estructurado en tres secciones: Consentimiento informado y datos sociodemográficos, escala de gestión del desempeño y escala de calidad del servicio. Las escalas se diseñaron bajo formato tipo *Likert* de cinco niveles, que van desde “Deficiente” hasta “Excelente”. La variable independiente, gestión del desempeño, fue operacionalizada en dimensiones relacionadas con la planificación, implementación, liderazgo y retroalimentación. Por su parte, la variable dependiente, calidad del servicio, se evaluó considerando las dimensiones del modelo SERVQUAL, tales como tangibilidad, confiabilidad, capacidad de respuesta, certidumbre y empatía.

Cabe indicar que aunque el modelo SERVQUAL fue concebido originalmente para ser aplicado a usuarios externos, en la presente investigación se decidió realizar una adaptación para autoaplicación por parte del propio personal administrativo, decisión que se fundamenta en el propósito de explorar la coherencia interna entre la percepción que los propios trabajadores poseen sobre su gestión y la calidad del servicio que manifiestan brindar, siguiendo para ello aproximaciones previas desarrolladas en contextos municipales latinoamericanos (Morles, 2021; Tobar, 2022), reconociéndose dicha adaptación como una limitación del estudio la cual es discutida en la

sección final del artículo.

Previo a la aplicación definitiva, se realizó una prueba piloto con 20 trabajadores con el fin de verificar la claridad y comprensión de los *ítems*. La recolección de datos se llevó a cabo de manera presencial durante el segundo semestre del año 2023, garantizando en todo momento la confidencialidad y el anonimato de los participantes.

El procesamiento de los datos se realizó mediante el *software IBM SPSS Statistics* versión 28. En una primera etapa, se evaluó la confiabilidad del instrumento a través del coeficiente alfa de Cronbach, obteniéndose un valor de 0.904, lo cual indica una consistencia interna alta (Aiken, 2003). Posteriormente, se aplicaron estadísticos descriptivos para caracterizar las variables de estudio. Finalmente, se utilizó la prueba de correlación Rho de *Spearman* para analizar la relación entre las variables, debido a que los datos no

cumplieron con el supuesto de normalidad, estableciendo un nivel de significancia de $p < 0.05$.

2. Resultados y discusión

2.1. Descripción de la variable “Gestión del desempeño” y sus dimensiones

La evaluación global de la gestión del desempeño por parte del personal fue predominantemente negativa. Según los datos presentados en la Tabla 1, más de la mitad de los encuestados (55,04%) la calificó como deficiente; mientras que sólo un 1,55% la consideró buena. Esto sugiere la existencia de importantes áreas de oportunidad en el sistema de gestión de personas de la institución.

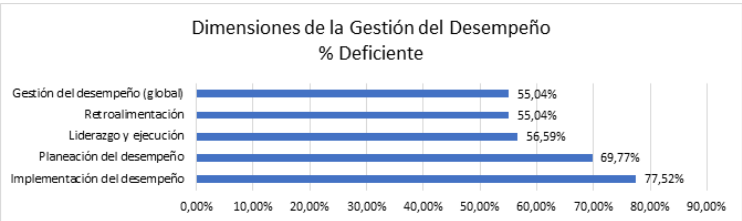
Tabla 1
Gestión del desempeño

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Deficiente	71	55,04%
Regular	56	43,41%
Bueno	2	1,55%
TOTAL	129	100,00%

Fuente: Elaboración propia, 2025.

Como complemento a la visión global, el Gráfico I sintetiza el porcentaje de personal que califica cada dimensión de la gestión del desempeño como “deficiente”. Se observa que la implementación del desempeño concentra

la percepción más crítica (77,52%), seguida por la planeación (69,77%); mientras que la retroalimentación y la valoración global presentan niveles similares (55,04% en ambos casos).



Fuente: Elaboración propia, 2025.

Gráfico I: Porcentaje de personal administrativo que califica cada dimensión de la gestión del desempeño como «deficiente»

La planeación del desempeño fue identificada como la dimensión más crítica. Los resultados de la Tabla 2, evidencian que cerca del 70% del personal (69,77%) percibió

este proceso como deficiente, destacando falencias en la definición de metas, objetivos e indicadores claros que guíen su desempeño.

Tabla 2
Planeación del desempeño

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Deficiente	90	69,77%
Regular	33	25,58%
Bueno	6	4,65%
TOTAL	129	100,00%

Fuente: Elaboración propia, 2025.

Según la Tabla 3, el 77,52% del personal percibe que la implementación del desempeño es deficiente, debido a la falta de definición clara de competencias y recursos necesarios

para mejorar el desempeño laboral y la calidad del servicio. Un 18,60% la calificó como regular y solo un 3,88% como buena.

Tabla 3
Implementación del desempeño

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Deficiente	100	77,52%
Regular	24	18,60%
Bueno	5	3,88%
TOTAL	129	100,00%

Fuente: Elaboración propia, 2025.

Como se muestra en la Tabla 4, el 56,59% del personal cree que el liderazgo y la ejecución del desempeño son deficientes, atribuido a la falta de apoyo, orientación,

motivación y reconocimiento por parte de los superiores. Esto afecta negativamente el desempeño del personal. Un 24,03% lo calificó como regular y un 19,38% como bueno.

Tabla 4
Liderazgo y ejecución del desempeño

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Deficiente	73	56,59%
Regular	31	24,03%
Bueno	25	19,38%
TOTAL	129	100,00%

Fuente: Elaboración propia, 2025.

De acuerdo con la Tabla 5, al 55,04% de evaluaciones regulares, planes de mejora y sistemas de incentivos. Un 30,23% la calificó como regular y un 14,73% como buena.

Tabla 5
Retroalimentación del desempeño

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Deficiente	71	55,04%
Regular	39	30,23%
Bueno	19	14,73%
TOTAL	129	100,00%

Fuente: Elaboración propia, 2025.

2.2. Descripción de la variable “Calidad de servicio” y sus dimensiones

De acuerdo con la Tabla 6, el 48,84% del personal percibe que la calidad del servicio es deficiente, atribuido a fallas en dimensiones intangibles como confiabilidad, respuesta, certidumbre y empatía. Un 44,19% la calificó como regular y solo un 6,98% como buena.

Tabla 6
Calidad del servicio

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Deficiente	63	48,84%
Regular	57	44,19%
Bueno	9	6,98%
TOTAL	129	100,00%

Fuente: Elaboración propia, 2025.

De acuerdo con la Tabla 7, el 58,14% materiales, equipos, instalaciones y presencia oportuna del personal. Un 29,46% los calificó como regulares y un 12,40% como buenos.

Tabla 7
Elementos tangibles

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Deficiente	75	58,14%
Regular	38	29,46%
Bueno	16	12,40%
TOTAL	129	100,00%

Fuente: Elaboración propia, 2025.

De acuerdo con la Tabla 8, el 62,79% del personal cree que la confiabilidad del servicio es deficiente, debido a errores en la prestación

del servicio desde el primer contacto. Un 20,93% la calificó como regular y un 16,28% como buena.

Tabla 8
Confiabilidad en el Servicio

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Deficiente	81	62,79%
Regular	27	20,93%
Bueno	21	16,28%
TOTAL	129	100,00%

Fuente: Elaboración propia, 2025.

Según la Tabla 9, el 59,69% del personal considera que la capacidad de respuesta del servicio es deficiente, debido a la falta de

disposición para atender con prontitud y a retrasos en trámites. Un 30,23% la calificó como regular y un 10,08% como buena.

Tabla 9
Respuesta del Servicio

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Deficiente	77	59,69%
Regular	39	30,23%
Bueno	13	10,08%
TOTAL	129	100,00%

Fuente: Elaboración propia, 2025.

En la Tabla 10, se puede apreciar que, el 51,94% del personal percibe que la certidumbre del servicio es deficiente, atribuido a la falta de

credibilidad, certidumbre, habilidad y cortesía en la atención. Un 35,66% la calificó como regular y un 12,40% como buena.

Tabla 10
Certidumbre

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Deficiente	67	51,94%
Regular	46	35,66%
Bueno	16	12,40%
TOTAL	129	100,00%

Fuente: Elaboración propia, 2025.

Según la Tabla 11, el 52,71% del personal percibe que la empatía en el servicio es regular, debido a la falta de acceso, comprensión y uso de lenguaje técnico inadecuado. Un 27,13% la evaluó como buena y un 20,16% como deficiente.

Tabla 11
Empatía

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Deficiente	26	20,16%
Regular	68	52,71%
Bueno	35	27,13%
TOTAL	129	100,00%

Fuente: Elaboración propia, 2025.

2.3. Contrastación de hipótesis

Se detectó una correlación positiva y estadísticamente significativa entre la gestión del desempeño y la calidad del servicio ($\rho = 0.567$, $p < 0.001$), tal como se observa en

la Tabla 12. Este dato confirma una relación de intensidad moderada, validando la hipótesis principal del estudio. No obstante, la magnitud del coeficiente sugiere que existen otros factores no medidos que también influyen en la calidad del servicio.

Tabla 12
Correlación entre gestión del desempeño y calidad de servicio

			Gestión del desempeño	Calidad de servicio
Rho de Spearman	Gestión del desempeño	Coeficiente de correlación	1,000	0,567
		Sig. (bilateral)	.	0,000
		N	129	129
	Calidad de servicio	Coeficiente de correlación	0,567	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	.
		N	129	129

Fuente: Elaboración propia, 2025.

En la Tabla 13, se observó una correlación positiva y significativa entre la planeación del desempeño y la calidad del servicio ($\rho = 0.428$, $p < 0.001$), aunque de

magnitud baja a moderada. Esto indica que una mejor planificación se asocia con una mayor calidad del servicio, pero no es el único factor determinante.

Tabla 13
Correlación entre planeación del desempeño y calidad de servicio

			Planeación del desempeño	Calidad de servicio
Rho de Spearman	Planeación del desempeño	Coefficiente de correlación	1,000	0,428
		Sig. (bilateral)	.	0,000
		N	129	129
	Calidad de servicio	Coefficiente de correlación	0,428	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	.
		N	129	129

Fuente: Elaboración propia, 2025.

El análisis de correlación de *Spearman* revela una asociación positiva y significativa entre la implementación del desempeño y la calidad del servicio ($\rho = 0.410$, $p < 0.001$), aunque de intensidad baja a

moderada (ver Tabla 14). Esto sugiere que una implementación efectiva contribuye a una mejor calidad del servicio, pero no es el único factor influyente.

Tabla 14
Correlación entre implementación del desempeño y calidad de servicio

			Implementación del desempeño	Calidad de servicio
Rho de Spearman	Implementación del desempeño	Coefficiente de correlación	1,000	0,410
		Sig. (bilateral)	.	0,000
		N	129	129
	Calidad de servicio	Coefficiente de correlación	0,410	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	.
		N	129	129

Fuente: Elaboración propia, 2025.

Se halló en la Tabla 15, una correlación positiva moderada y estadísticamente significativa entre el liderazgo y ejecución del desempeño y la calidad del servicio

($\rho = 0.446$, $p < 0.001$). Esto indica que un liderazgo efectivo y una ejecución adecuada están asociados con una mejor percepción de la calidad del servicio.

Tabla 15
Correlación entre liderazgo y ejecución del desempeño y calidad de servicio

			Liderazgo y ejecución del desempeño	Calidad de servicio
Rho de Spearman	Liderazgo y ejecución del desempeño	Coefficiente de correlación	1,000	0,446
		Sig. (bilateral)	.	0,000
		N	129	129
	Calidad de servicio	Coefficiente de correlación	0,446	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	.
		N	129	129

Fuente: Elaboración propia, 2025.

El análisis de correlación de *Spearman* evidenció una asociación positiva y significativa entre la retroalimentación del desempeño y la calidad del servicio ($\rho = 0.412$, $p < 0.001$), con una magnitud moderada (ver Tabla 16). Esto sugiere que una retroalimentación efectiva está relacionada con una mejor calidad del servicio, aunque otros factores organizacionales también pueden influir.

Tabla 16
Correlación entre retroalimentación del desempeño y calidad de servicio

			Retroalimentación del desempeño	Calidad de servicio
Rho de Spearman	Retroalimentación del desempeño	Coefficiente de correlación	1,000	0,412
		Sig. (bilateral)	.	0,000
		N	129	129
	Calidad de servicio	Coefficiente de correlación	0,412	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	.
		N	129	129

Fuente: Elaboración propia, 2025.

El estudio constata una relación significativa y positiva entre la gestión del desempeño y la calidad del servicio en la Municipalidad Provincial de Huaura-Perú, con una correlación moderada ($\rho = 0.567$; $p < 0.001$). Este resultado obtenido refuerza el consenso académico sobre el papel crucial de los sistemas de gestión del desempeño en la mejora de la eficacia organizacional del sector público (Gerrish, 2016; Aguinis, 2019).

El aporte central de este estudio no reside en haber descubierto una vinculación hasta ahora desconocida —pues la literatura ya ha documentado ampliamente la asociación

positiva entre gestión del desempeño y calidad del servicio en diversos contextos (Gerrish, 2016; Aguinis, 2019)—, sino en haber validado empíricamente y matizado esa relación en un escenario de gobierno local peruano caracterizado por limitaciones estructurales, baja capacidad institucional y alta informalidad en los procesos de gestión de personas, contribuyendo así a reducir la brecha de evidencia empírica para América Latina, donde predominan los estudios en niveles nacionales o en grandes municipios en desmedro de gobiernos locales intermedios como el caso de Huaura.

Además, el hallazgo de una correlación moderada ($\rho = 0,567$) y no fuerte constituye un aporte analítico relevante porque sugiere que la gestión del desempeño por sí sola explica menos del 33% de la varianza en la calidad del servicio percibida ($r^2 = 0,321$).

En sintonía con esos hallazgos, Bejarano y Huamán (2024) afirman que la apreciación favorable de la excelencia emerge al contar con una administración sólida que asegure prestaciones constantes y fiables, evidenciando mediante estudios multivariados que el cuidado minucioso en las rutinas funcionales es lo que efectivamente influye en la conformidad última del cliente, sin que existan rupturas en la lógica expositiva ni desvíos del orden temático planteado originalmente por los autores citados.

La planificación del desempeño mostró una correlación significativa, aunque moderada ($\rho = 0,428$), con la calidad del servicio. En ese sentido, Silva-Ordoñez et al. (2019); y, Aguado et al. (2022), subrayan que la excelencia no representa una noción separada, sino un veredicto estratégico determinado por el cliente, de modo que cuando una entidad armoniza su organización con las demandas genuinas del contexto, consigue rebasar los criterios elementales y se ubica con ventaja en el mercado, respetando así la secuencia lógica de los planteamientos originales sin introducir rupturas ni desviaciones en el discurso, logrando una exposición lineal donde cada concepto enlaza naturalmente con el siguiente, tal como los autores propusieron en su cita

parentética.

A su vez, estudios como el de Kroll (2023) enfatizan que la falta de alineación entre la planificación estratégica y las demandas ciudadanas puede limitar la efectividad de las organizaciones públicas, especialmente en entornos locales con recursos limitados. Al respecto, Saltos et al. (2025) resaltan que el crecimiento del equipo humano a través de planes de capacitación permanente no únicamente potencia las habilidades personales, sino que representa una arista fundamental de la administración del capital humano, la cual incide de forma directa y favorable en el rendimiento integral de la entidad. Complementando esta visión, Huamani et al. (2024) señalan que la capacidad de una organización para generar y aplicar conocimiento de forma efectiva es el motor real de la innovación, permitiendo que los procesos se mantengan vigentes y respondan con agilidad a las demandas cambiantes de la sociedad.

Además, estudios recientes en administración pública subrayan que la implementación efectiva de políticas depende en gran medida de la capacidad institucional y la disponibilidad de recursos (Di Giulio y Vecchi, 2025; Pudjono et al., 2025).

El liderazgo y la ejecución mostraron una correlación moderada ($\rho = 0,446$) con la calidad del servicio, lo que refuerza la idea de que un liderazgo transformacional y orientado a resultados es fundamental para motivar al personal y alinear sus esfuerzos con los objetivos institucionales (Velasquez, 2023; Canal et al., 2023; De La Rada et al., 2024; Iddrisu y Mohammed, 2025;). Este resultado es especialmente relevante en contextos municipales, donde la proximidad entre directivos y empleados puede facilitar —u obstaculizar— la implementación de prácticas de gestión efectivas.

Finalmente, la retroalimentación del desempeño evidenció una asociación significativa ($\rho = 0,412$) con la calidad del servicio. Este dato es coherente con lo reportado por Tobar (2022), quien señaló que la evaluación continua y la retroalimentación

constructiva, son esenciales para identificar áreas de mejora y promover un desempeño sobresaliente. Además, la literatura sobre gestión pública destaca que la falta de sistemas de incentivos y reconocimiento puede minar la motivación del personal y, con ello, la calidad del servicio (Rainey et al., 2021; Pedraja-Rejas et al., 2022; Palacios-Serna et al., 2024).

En conjunto, los resultados sugieren que, si bien la gestión del desempeño es un factor importante para mejorar la calidad del servicio, no es el único determinante. Otros elementos, como la cultura organizacional, la capacitación, los recursos disponibles y la participación ciudadana, también pueden influir en los resultados (Narbón-Perpiñá y De Witte, 2018; Osborne et al., 2021; Lluncor et al., 2023). Ante lo descrito, se recomienda adoptar un enfoque integral que considere tanto los aspectos técnicos de la gestión como los factores humanos y contextuales.

Ortiz et al. (2024), sostienen que una dirección involucrada con mediciones de rendimiento claras y equitativas, resulta esencial para consolidar el entusiasmo laboral, pues los empleados elevan su eficiencia cuando advierten que su dedicación es reconocida y retribuida de manera justa, respetando así el orden original de la cita parentética y logrando una exposición lineal sin puntos donde cada idea conecta con la siguiente mediante comas, generando coherencia y cohesión en el discurso al mantener un flujo continuo que evita cualquier ruptura o desviación del planteamiento inicial de los autores.

Que la correlación entre gestión del desempeño y calidad del servicio sea moderada ($\rho = 0,567$) y no fuerte o casi perfecta no es un dato menor ni un resultado previsible porque implica que aproximadamente el 68% de la varianza en la calidad del servicio percibida por los trabajadores no es explicada por la gestión del desempeño (coeficiente de determinación $r^2 = 0,321$), es decir, casi dos tercios de lo que los empleados consideran «calidad del servicio» depende de factores distintos a la planificación, implementación, liderazgo y retroalimentación del desempeño.

Este hallazgo, lejos de debilitar la

relevancia de la gestión del desempeño, la contextualiza al mostrarla como una condición necesaria pero no suficiente para garantizar calidad en el servicio público local, abriendo preguntas sobre factores como la cultura organizacional, el clima laboral, la disponibilidad de recursos tecnológicos o las expectativas de los usuarios no medidos en este estudio.

Un aspecto que merece una reflexión crítica es la adaptación del modelo SERVQUAL para ser aplicado a trabajadores internos en lugar de a usuarios externos, puesto que el instrumento original de Parasuraman et al. (1985), asume que el informante es el receptor del servicio, quien evalúa dimensiones como empatía o capacidad de respuesta desde su experiencia como cliente; sin embargo, en este estudio fueron los propios prestadores del servicio quienes autoevaluaron su desempeño en esas mismas dimensiones. Esta adaptación, aunque recurrente en estudios exploratorios del sector público (Morles, 2021; Tobar, 2022; Muñoz-Zamora y Flores-Urbáez, 2024), introduce un sesgo potencial porque la autopercepción del servidor público puede diferir sistemáticamente de la percepción del ciudadano, tendiendo generalmente a ser más favorable (Van Dooren et al., 2015).

Conclusiones

El estudio confirma empíricamente la asociación positiva entre la gestión del desempeño y la calidad del servicio en el ámbito de la administración municipal peruana con una magnitud moderada; sin embargo, más allá de esta confirmación, el trabajo aporta dos hallazgos sustantivos que matizan la literatura existente, comenzando porque el análisis evidencia que más de dos tercios de la varianza en la calidad del servicio percibida no son explicados por la gestión del desempeño, sugiriendo que la calidad del servicio público local es un fenómeno sobredeterminado donde intervienen múltiples factores organizacionales, contextuales y psicosociales que la literatura de gestión del

desempeño tiende a subestimar.

El segundo resultado demuestra que incluso en un contexto donde la mayoría del personal califica la gestión del desempeño como deficiente, existe una asociación significativa con la calidad del servicio, hallazgo que invierte la lógica causal común porque no es que la buena gestión del desempeño produzca buena calidad, sino que cualquier nivel de gestión del desempeño, incluso el percibido como deficiente, tiene efectos medibles sobre la calidad del servicio, sugiriendo desde una perspectiva teórica que los trabajadores establecen una relación de expectativas adaptativas, ajustando su percepción de la calidad del servicio a las condiciones reales de gestión que experimentan en lugar de compararlas con un estándar idealizado.

Institucionalmente, este resultado sugiere que la percepción de deficiencia no anula la existencia de una asociación significativa, lo que implica que, incluso en entornos con baja calificación de la gestión, las intervenciones en el desempeño pueden tener efectos positivos sobre la calidad del servicio.

Los hallazgos deben interpretarse considerando el muestreo por conveniencia que limita la generalización a otras municipalidades, la aplicación adaptada de SERVQUAL a trabajadores internos que mide autopercepción y no la calidad experimentada por usuarios, el diseño transversal que impide establecer direccionalidad causal y el coeficiente de correlación moderado que implica que el modelo deja sin explicar la mayor parte de la varianza de la calidad del servicio, por lo que futuros estudios deben incorporar un conjunto más amplio de predictores.

Se sugiere incorporar variables mediadoras como cultura organizacional, clima laboral y recursos tecnológicos mediante modelos de ecuaciones estructurales para cuantificar sus efectos directos e indirectos sobre la calidad del servicio, así como diseños longitudinales que permitan establecer direccionalidad causal —superando la limitación transversal del presente estudio— y estudios de pares múltiples entre trabajador

y usuario para contrastar perspectivas e identificar posibles brechas de alineamiento. Adicionalmente, se recomiendan estudios cualitativos (entrevistas en profundidad, grupos focales) que exploren las percepciones de los trabajadores sobre las dimensiones críticas identificadas, especialmente planificación y retroalimentación (ver Tablas 2 y 5).

Referencias bibliográficas

- Aguado, A. M., García, B., Malpartida, J. N., y Garivay, F. D. M. (2022). Gestión de calidad en pequeñas y medianas empresas de Pasco, Perú. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(E-7), 709-726. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.46>
- Aguinis, H. (2019). *Performance management for dummies*. John Wiley & Sons, Hoboken.
- Aguinis, H., y Burgi-Tian, J. (2021). Talent management challenges during COVID-19 and beyond: Performance management to the rescue. *BRQ Business Research Quarterly*, 24(3), 233-240. <https://doi.org/10.1177/23409444211009528>
- Aiken, L. R. (2003). *Tests psicológicos y evaluación*. Pearson Educación.
- Araujo, R., Orellana, M., Cortéz, G., y Zambrano, J. (2020). Principios de gestión de la calidad en estudios a distancia de universidades privadas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(E-3), 460-481. <https://doi.org/10.37960/rvg.v25i3.33383>
- Bejarano, J. F., y Huamán, M. N. (2024). Calidad de servicio en hoteles peruanos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 29(105), 213-228. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.105.14>
- Blanco, G., y Font, M. (2022). Concepto de servicio de calidad en la gestión

- hotelera. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(97), 212-228. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.97.15>
- Briones, V., y D'Armas, M. (2024). Gestión del conocimiento y desempeño laboral en una empresa pública de una institución de educación superior. *Revista de Ciencias Sociales (Vè)*, XXX(4), 306-322. <https://doi.org/10.31876/rcs.v30i4.42999>
- Canal, A. I., Ovalles-Toledo, L. V., Sandoval, L. A., y Valdez, O. (2023). Liderazgo transformacional y su relación con la felicidad en el trabajo: Empresas sinaloenses del sector agroindustrial. *Revista de Ciencias Sociales (Vè)*, XXIX(1), 79-94. <https://doi.org/10.31876/rcs.v29i1.39736>
- Chiavenato, I. (2015). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill Interamericana de España S.L.
- Collings, D. G., Mellahi, K., y Cascio, W. F. (2019). Global talent management and performance in multinational enterprises: A multilevel perspective. *Journal of Management*, 45(2), 540-566. <https://doi.org/10.1177/0149206318757018>
- Coronado-Guzman, G., Valdivia-Velasco, M., Aguilera-Dávila, A., y Alvarado-Carrillo, A. (2020). Compromiso organizacional: antecedentes y consecuencias. *Conciencia Tecnológica*, (60).
- Cronin, J. J., y Taylor, S. A. (1992). Measuring service quality: A reexamination and extension. *Journal of Marketing*, 56(3), 55-68. <https://doi.org/10.1177/002224299205600304>
- De La Rada, C. L., Guerrero, M. A., Manosalvas, C. A., y Vaca, G. R. (2024). Liderazgo transformacional y cultura organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores. *Revista de Ciencias Sociales (Vè)*, XXX(4), 431-446. <https://doi.org/10.31876/rcs.v30i4.43041>
- Di Giulio, M., y Vecchi, G. (2025). *Policy making and the digitalization of the public sector: Actors and Strategies in Italy*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-83955-9>
- Gerrish, E. (2016). The impact of performance management on performance in public organizations: a meta-analysis. *Public Administration Review*, 76(1), 48-66. <https://doi.org/10.1111/puar.12433>
- Grönroos, C. (2018). Reforming public services: does service logic have anything to offer? *Public Management Review*, 21(5), 775-788. <https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1529879>
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. D. P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill/ Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Huamani, R., Flores-Limo, F. A., Barrios-Tinoco, L. M., y Montañez, A. P. (2024). Gestión del conocimiento como factor clave en la innovación empresarial. *Revista Venezolana de Gerencia*, 29(106), 760-775. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.106.19>
- Iddrisu, I., y Mohammed, B. (2025). Exploring the impact of leadership styles on organizational effectiveness: the mediating role of employee motivation and engagement. *Public Organization Review*, 25, 1111-1133. <https://doi.org/10.1007/s11115-025-00845-w>
- Kirjavainen, H., y Jalonon, H. (2025). Navigating digital encounters: insights from frontline professionals on public service delivery. *International Journal of Public Sector Management*, 38(5), 596-609. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-04-2024-0117>
- Kroll, A. (2023). Behavioral and institutional performance management theories are popular. Here is why we need to

- add a relational perspective. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 35(1), 1-11. <https://doi.org/10.1108/JPBAFM-04-2022-0063>
- Kroll, A., Jacobson, W. S., e Isett, K. R. (2024). Performance management in collaborations: exploring associations between distributed leadership and collective performance data use. *Public Management Review*, 28(1), 1-23. <https://doi.org/10.1080/14719037.2024.2412302>
- Lluncor, M. A., Cacho, A., Carranza, R., y Baique, D. B. (2023). Competencias para el desempeño laboral del servidor público en Perú. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXIX(E-7), 358-366. <https://doi.org/10.31876/rcs.v29i.40470>
- Marie, R., y Khumalo, N. (2024). Factors that influence the performance management system in the municipality of KwaZulu-Natal. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2350789. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2350789>
- Menacho, I., Vásquez, S. P., Gonzales, G. D., y Guerrero, F. A. E. (2024). Control interno y desempeño laboral: colaboradores de una municipalidad, Trujillo - Perú. *Revista Venezolana de Gerencia*, 29(E-11), 653-666. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.e11.39>
- Montesinos, V., y Brusca, I. (2009). Towards performance, quality and environmental management in local government: the case of Spain. *Local Government Studies*, 35(2), 197-212. <https://doi.org/10.1080/03003930902742971>
- Morles, J. (2021). Procesos organizacionales vinculados a la gestión de calidad del servicio. *Revista Enfoques*, 5(17), 55-64. <https://doi.org/10.33996/revistaenfoques.v5i17.105>
- Muñoz-Zamora, K., y Flores-Urbáez, M. (2024). Medición de la calidad del servicio en el Registro Civil ecuatoriano desde el modelo SERVQUAL. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXX(3), 459-475. <https://doi.org/10.31876/rcs.v30i3.42684>
- Narbón-Perpiñá, I., y De Witte, K. (2018). Local governments' efficiency: a systematic literature review - part I. *International Transactions in Operational Research*, 25(2), 431-468. <https://doi.org/10.1111/itor.12364>
- Olavarría-Benavides, H. L., Ventura-Suclupe, P. R., Jiménez-Tavara, V. E. D. J., y Córdova-Buiza, F. (2023). Clima organizacional y logro de objetivos en una institución gubernamental de gestión turística. *Proceedings of the 6th International Conference on Tourism Research, ICTR*, 6(1), 267-274. <https://doi.org/10.34190/icttr.6.1.1275>
- Olivos, L. M., Olivos, M. A., Cortez, F., y Campos, J. A. (2023). Perspectivas de la gestión del talento humano en el sector público de Perú. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXIX(1), 277-288. <https://doi.org/10.31876/rcs.v29i1.39752>
- Ortiz, K. M., Guerrero, M. A., Manosalvas, C. A., y Mora, O. (2024). Evaluación de desempeño y productividad en empresas farmacéuticas de Ecuador. *Revista Venezolana de Gerencia*, 29(E-12), 1412-1430. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.e12.32>
- Osborne, S. P., Nasi, G., y Powell, M. (2021). Beyond co-production: value creation and public services. *Public Administration*, 99(4), 641-657. <https://doi.org/10.1111/padm.12718>
- Palacios-Serna, L. I., Cortez-Chavez, C. V., Cueva-Urra, M. A., y Ramírez, W. (2024). Reconocimiento del desempeño laboral como principio gerencial en el liderazgo organizacional. *Revista*

- de Ciencias Sociales (Ve), XXX(1), 470-484. <https://doi.org/10.31876/rcs.v30i1.41668>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., y Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41-50. <https://doi.org/10.1177/002224298504900403>
- Pedraja-Rejas, L., Rodríguez-Ponce, E., y Muñoz-Fritis, C. (2022). Gestión y desempeño de recursos humanos en Iberoamérica: análisis bibliométrico de la producción científica. *Cuadernos de Gestión*, 22(2), 123-137. <https://doi.org/10.5295/cdg.211569lp>
- Pimienta, J. H., y De la Orden, A. (2017). *Metodología de la investigación*. Pearson Educación.
- Pudjono, A. N. S., Wibisono, D., y Fatima, I. (2025). Enhancing public sector performance management in Indonesia: the role of soft systems methodology in addressing local government challenges. *Systems Research and Behavioral Science*, 43(1), 281-305. <https://doi.org/10.1002/sres.3166>
- Rainey, H. G., Fernandez, S., y Malatesta, D. (2021). *Understanding and managing public organizations*. Wiley.
- Ramos-Soto, A. L., Londoño, D. C., Sepulveda-Aguirre, J., y Martínez-Jiménez, R. (2020). Gestión integral e integrada: Experiencia de las empresas en México. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVI(3), 31-44. <https://doi.org/10.31876/rcs.v26i3.33229>
- Ricciardelli, A. (2018). Governance, local communities, and citizens participation. In A. Farazmand (Ed.), *Global encyclopedia of public administration, public policy, and governance* (pp. 1-6). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_3221-1
- Salto, P., Barcia, A. M., D'Armas, M., y González, N. J. (2025). Gestión de talento humano y desempeño organizacional: análisis de dimensiones esenciales. *Revista Venezolana de Gerencia*, 30(E-14), 1412-1427. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.30.especial14.34>
- Sarmiento, J. R., De Esteban, J., y Antonovica, A. (2020). Aumento de la influencia de los videoblogueros de viajes utilizando YouTube para vender viajes indirectamente a través del marketing relacional y la calidad del servicio en línea. *Cuadernos de Gestión*, 20(1), 75-87. <https://doi.org/10.5295/cdg.181019je>
- Silva-Ordoñez, I., Jiménez-Silva, W., Santamaria-Freire, E., y Villalba-Miranda, R. (2019). Calidad en el servicio como herramienta de planificación en las empresas del sector terciario. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXV(1), 83-95 <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rcs/article/view/27338>
- Sumardi, y Fernandes, A. A. R. (2020). The influence of quality management on organization performance: service quality and product characteristics as a medium. *Property Management*, 38(3), 383-403. <https://doi.org/10.1108/PM-10-2019-0060>
- Tobar, E. R. (2022). La investigación y el desempeño laboral como factores de mejora en la gestión municipal de gobiernos locales. *Revista Enfoques*, 6(22), 146-155. <https://doi.org/10.33996/revistaenfoques.v6i22.132>
- Torres, D., Duana, D., y Torrejano, Y. N. (2020). La gestión del desempeño como herramienta de mejoramiento para el sector hotelero. *Tendencias*, XXI(2), 85-105. <https://doi.org/10.22267/rtend.202102.142>

- Van Dooren, W., Bouckaert, G., y Halligan, J. (2015). *Performance management in the public sector*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315817590>
- Velasquez, S. (2023). *Liderazgo Transformacional.: Inspirando el cambio positivo en tu equipo y organización*. Willey.
- Vignieri, V. (2018). Performance management in the public sector. In A. Farazmand (Ed.), *Global encyclopedia of public administration, public policy, and governance* (pp. 1–8). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_3480-1