



Revista Venezolana de Gerencia



Como citar: Vértiz-Osores, J. J., Palumbo, G. B., Valiente, M. G., y Aguado, A. M. (2026). Gestión de recursos humanos en el sector público peruano. *Revista Venezolana De Gerencia*, 31(115), e311154. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.31.115.4>

Universidad del Zulia (LUZ)
Revista Venezolana de Gerencia (RVG)
Año 31 No. 115, 2026, e311154
Julio- septiembre
ISSN 1315-9984 / e-ISSN 2477-9423



Gestión de recursos humanos en el sector público peruano

Vértiz-Osores, Jacinto Joaquín*
Palumbo Pinto, Guido Benedicto**
Valiente Campos, Maria Guadalupe***
Aguado Lingan, Aracelli Mónica****

Resumen

El presente estudio tiene como objetivo analizar la percepción de los servidores públicos peruanos sobre las prácticas de gestión de recursos humanos (GRH) en sus instituciones. Para ello, se aplicó un diseño cuantitativo, no experimental y de corte transversal, basado en un muestreo no probabilístico por conveniencia a un grupo de 245 servidores públicos pertenecientes a diversas entidades del gobierno central y local en Lima. El instrumento utilizado fue un cuestionario tipo Likert de 32 ítems, validado por juicio de expertos y con una confiabilidad adecuada (alfa de Cronbach = 0.91), que evaluó cuatro dimensiones clave: reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo, evaluación del desempeño y clima laboral. Los resultados revelaron que la percepción general de las prácticas de GRH es moderadamente positiva (media = 3.42 en escala de 1 a 5). La dimensión mejor valorada fue la capacitación y desarrollo (media = 3.68), destacando la percepción de mejoras en programas de formación continua. En contraste, la evaluación del desempeño obtuvo la puntuación más baja (media = 3.09), evidenciando insatisfacción respecto a los criterios de meritocracia y reconocimiento laboral. Asimismo, se encontraron diferencias significativas ($p < .05$) según el nivel jerárquico, siendo los mandos medios quienes manifestaron mayor inconformidad con los procesos de evaluación y promoción. En conclusión, las prácticas de gestión de recursos humanos en el sector público peruano son percibidas de forma

Recibido: 31.03.26

Aceptado: 29.06.26

* Doctor en Ciencias Ambientales. Perú. Filiación: Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur. (Villa El Salvador, Perú). Correo: jvertiz@untels.edu.pe ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2774-1207>

** Doctor en Administración. Licenciado en Turismo y Hotelería. Grupo de Investigación DEGOV. Perú. Filiación: Universidad Privada de Tacna. Correo: palumbo.upt@gmail.com ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6660-2512>

*** Maestra en Marketing Turístico y Hotelero, Licenciada en Turismo y Hotelería. Perú. Filiación: Universidad Nacional de Cañete. Correo: mvaliente@undc.edu.pe ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4746-7447>

**** Doctor en Educación. Magíster en Matemática Aplicada. Licenciada en Estadística. Perú. Filiación: Universidad Nacional Federico Villarreal. Correo: aaguado@unfv.edu.pe ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3747-4125>

heterogénea, con avances en formación y desarrollo, pero con debilidades estructurales en los sistemas de evaluación y promoción basados en mérito. Los resultados enfatizan la necesidad de fortalecer los mecanismos de gestión por resultados y promover una cultura organizacional orientada al desempeño y la transparencia, como base para una administración pública más eficiente y equitativa.

Palabras clave: gestión de recursos humanos; servicio civil; sector público; percepción laboral.

Human Resources Management in the Peruvian Public Sector

Abstract

This study aims to analyze the perceptions of Peruvian public servants regarding human resource management (HRM) practices in their institutions. A quantitative, non-experimental, cross-sectional design was used, based on non-probability convenience sampling of 245 public servants from various central and local government entities in Lima. The instrument used was a 32-item Likert-type questionnaire, validated by expert judgment and with adequate reliability (Cronbach's alpha = 0.91), which assessed four key dimensions: recruitment and selection, training and development, performance evaluation, and work climate. The results revealed that the overall perception of HRM practices is moderately positive (mean = 3.42 on a scale of 1 to 5). The highest-rated dimension was training and development (mean = 3.68), with a particular emphasis on perceived improvements in continuing education programs. In contrast, performance evaluation received the lowest score (mean = 3.09), indicating dissatisfaction with meritocracy criteria and job recognition. Significant differences ($p < .05$) were also found according to hierarchical level, with middle managers expressing the greatest dissatisfaction with the evaluation and promotion processes. In conclusion, human resource management practices in the Peruvian public sector are perceived heterogeneously, with progress in training and development, but with structural weaknesses in merit-based evaluation and promotion systems. The results emphasize the need to strengthen results-based management mechanisms and promote an organizational culture focused on performance and transparency as the foundation for a more efficient and equitable public administration.

Keywords: human resource management; civil service; public sector; job perception.

1. Introducción

La gestión de recursos humanos (GRH) en el sector público peruano constituye uno de los ejes más

sensibles de la reforma del Estado, dado su impacto directo en la eficiencia institucional, la calidad del servicio y la confianza ciudadana. Históricamente, el empleo público en Perú ha estado

marcado por la influencia política en los procesos de ingreso y promoción, la alta rotación de personal, la baja satisfacción laboral y la escasa meritocracia en la evaluación del desempeño (Homedes & Ugalde, 2005). Estos problemas han limitado la consolidación de un servicio civil profesional y estable, dificultando la implementación de políticas públicas efectivas.

Durante la última década, el país ha avanzado en la creación de un marco legal orientado a la modernización del empleo público, especialmente con la Ley N.º 30057, Ley del Servicio Civil, promulgada en 2013. No obstante, los desafíos persisten debido a la fragmentación de regímenes laborales, las brechas en la gestión por competencias y la débil articulación entre las políticas de formación, evaluación y promoción (OECD, 2016). A nivel regional, estudios como los de Longo, Ramió y Arellano (2008) muestran que la profesionalización del empleo público es un reto común en América Latina, donde los sistemas de GRH siguen anclados a estructuras burocráticas y con escasa orientación al desempeño.

En el caso peruano, Calle et al. (2024) identifican la persistencia de prácticas de gestión centradas en el cumplimiento normativo más que en la eficiencia, mientras que Naranjo Bautista, Mosqueira y Lafuente (2024), desde el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), destacan que el país presenta avances en la planificación estratégica del talento humano, aunque aún enfrenta grandes retos en materia de capacidades estatales y liderazgo público. Esta situación se traduce en percepciones diversas por parte de los servidores, quienes experimentan de manera diferenciada las políticas de recursos humanos implementadas en

sus instituciones.

La literatura reciente sobre la gestión de recursos humanos en el sector público latinoamericano refleja un creciente interés por evaluar las percepciones y experiencias de los propios servidores públicos, en tanto actores centrales de la reforma administrativa. Pérez Panduro y Flores (2022) destacan que los estudios más recientes se concentran en temas de capacitación, clima organizacional y evaluación del desempeño, aunque la mayoría aborda el problema desde un enfoque descriptivo o normativo, sin integrar la perspectiva perceptual del funcionario.

En esa línea, Chávez, Lozano y Cajavilca (2025) desarrollan una revisión sistemática que evidencia la escasez de investigaciones empíricas cuantitativas centradas en la percepción del servidor público sobre las prácticas de GRH. Asimismo, los estudios internacionales sugieren que las políticas de modernización han tenido resultados desiguales, en parte por la falta de coherencia entre la planificación institucional y las políticas de recursos humanos (Longo et al., 2008; OECD, 2016). Pese a los avances normativos y tecnológicos, la evidencia empírica sobre la experiencia real de los servidores públicos peruanos frente a la GRH es todavía limitada. De allí que resulte necesario profundizar en el análisis de cómo perciben los funcionarios las prácticas de reclutamiento, capacitación, evaluación y clima laboral, a fin de identificar los factores que limitan o potencian el desarrollo de un servicio civil moderno y eficiente.

En este contexto, caracterizado por los desafíos históricos y los esfuerzos de modernización de la gestión pública, resulta fundamental comprender la

perspectiva de los actores centrales del sistema: los propios servidores. Por lo tanto, el presente estudio tiene como objetivo analizar la percepción de los servidores públicos peruanos sobre las prácticas de gestión de recursos humanos en sus instituciones. Esta investigación busca identificar las fortalezas y debilidades percibidas en los procesos de reclutamiento, selección, evaluación del desempeño, capacitación y desarrollo de carrera, con la finalidad de aportar evidencia concreta que informe el diseño de políticas de personal más efectivas y contribuya, en última instancia, a la mejora del servicio civil en el Perú.

2. Gestión de recursos humanos en el sector público: Fundamentos teóricos

La gestión de recursos humanos (GRH) en el ámbito público ha evolucionado desde un enfoque meramente administrativo hacia una perspectiva estratégica centrada en la creación de valor público. A diferencia del sector privado, donde la GRH se orienta principalmente a la productividad y la rentabilidad, en el sector público su finalidad radica en garantizar la eficacia, la equidad y la transparencia en la prestación de servicios (Sánchez Peñaflor & Herrera Avilés, 2016). Desde la teoría de recursos y capacidades, la GRH se concibe como un componente esencial de la ventaja institucional, ya que el capital humano determina la capacidad de respuesta y adaptación del Estado frente a los desafíos sociales y tecnológicos.

En este marco, la Gestión Estratégica de Recursos Humanos (GERH) y los principios del New Public Management (NPM) han

impulsado reformas orientadas a la profesionalización, la evaluación del desempeño y la gestión por resultados. Estas transformaciones buscan vincular la eficiencia organizacional con la meritocracia y la rendición de cuentas, fortaleciendo el liderazgo y la motivación de los funcionarios públicos (Medina, Revuelto & Acosta, 2017).

Autores como Zambrano & Esquivel (2022) proponen modelos integrales de gestión del talento que articulan competencias, desempeño y aprendizaje organizacional. Asimismo, la GRH moderna incorpora dimensiones éticas y de responsabilidad social, enfatizando el papel de la organización como espacio de desarrollo humano (Bacilio Bejeguen et al., 2021). Estas transformaciones encuentran eco en el ámbito latinoamericano, donde la gestión del talento se asocia cada vez más al fortalecimiento del compromiso organizacional y la sostenibilidad institucional (Cori, Hadi & Pacovilca, 2019; Menéndez, Ruiz & Macías, 2021).

En el sector público, el reclutamiento se rige por los principios de mérito, igualdad y transparencia; sin embargo, su implementación suele verse afectada por la discrecionalidad política. La literatura destaca que los procesos de selección deben sustentarse en criterios de competencia y desempeño, más que en afiliaciones partidarias (Sánchez & Calderón, 2012).

La formación continua constituye un elemento clave para la consolidación de capacidades institucionales. Estudios como los de Nguyen & Tran (2020) demuestran que la motivación para aprender influye significativamente en la transferencia de conocimiento y el rendimiento. En el ámbito público, Zamora et al. (2021) subrayan que la pertinencia de la capacitación depende

de su alineación con los objetivos institucionales y la posibilidad de acceso equitativo a oportunidades de desarrollo.

La evaluación es un mecanismo esencial para la gestión por resultados. Henriques & Loor (2020) plantean indicadores que integran eficacia, calidad y satisfacción del usuario, mientras que Vaca-Zambrano, Loor-Carvajal & Sánchez-Briones (2024) evidencian la necesidad de vincular los resultados del desempeño con incentivos tangibles. Sin embargo, en la práctica, la falta de meritocracia y la débil retroalimentación reducen la efectividad del sistema (Carazas, 2006; Moynihan & Pandey, 2007).

La equidad interna y externa en las remuneraciones constituye un desafío estructural en el servicio civil peruano, donde coexisten regímenes laborales con condiciones dispares. Tuesta Panduro et al. (2021) demostraron que las variables salariales inciden directamente en la motivación y productividad del personal público.

El clima organizacional y la satisfacción laboral son determinantes del compromiso institucional. La participación del trabajador en los procesos de decisión mejora su sentido de pertenencia (Alas, 2007; Qing et al., 2020). En el contexto peruano, Olivo Jiménez et al. (2023) evidencian que las deficiencias comunicacionales y la falta de reconocimiento reducen la cohesión interna, afectando la eficiencia de las entidades.

La GRH en el sector público peruano se encuentra en un proceso de transición hacia un modelo basado en el mérito y la eficiencia. La Ley N.º 30057, Ley del Servicio Civil, junto con los Decretos Legislativos 1023 y 1025, establece los subsistemas de gestión del empleo, desarrollo y

compensación (Durán, Beteta & Rivero, 2024). Sin embargo, su implementación ha sido parcial debido a resistencias institucionales y limitaciones en las capacidades de gestión (Perfecto-Sosa et al., 2024).

El ente rector del sistema, la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR), ha promovido la modernización administrativa mediante políticas de capacitación, evaluación y digitalización. No obstante, persisten debilidades vinculadas a la estabilidad laboral y al liderazgo estratégico. Agüero et al. (2021) sostienen que la consolidación del capital humano en instituciones con baja gobernanza requiere un entorno institucional sólido que respalde la formación y retención del talento.

Asimismo, los estudios de Jiménez et al. (2017) sobre el sector salud y los de Pozo Enciso et al. (2024) en gobiernos locales coinciden en señalar que la falta de coherencia entre políticas y prácticas de GRH limita la efectividad institucional. Investigaciones recientes como las de Ríos et al. (2024) y Espina-Romero et al. (2024) muestran que la transformación digital abre nuevas oportunidades para optimizar la gestión y fortalecer la satisfacción del personal.

En conjunto, la evidencia sugiere que la GRH pública peruana atraviesa un proceso de modernización incompleto, donde coexisten prácticas tradicionales y enfoques innovadores. Esta dualidad justifica la necesidad de estudios empíricos que analicen la percepción de los servidores públicos sobre las políticas y prácticas de gestión, permitiendo orientar futuras reformas hacia una administración más profesional, transparente y centrada en el mérito.

3. Estrategia metodológica para el análisis de la gestión de recursos humanos

El presente estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, orientado a la medición objetiva de las percepciones de los servidores públicos respecto a las prácticas de gestión de recursos humanos (GRH) en sus instituciones. Se adoptó un diseño no experimental y de corte transversal, dado que no se manipularon las variables de estudio y la información se recolectó en un único momento temporal (Hernández-Sampieri, Collado & Baptista, 2014). Este diseño permite describir y analizar los fenómenos tal como ocurren en su contexto natural, favoreciendo la identificación de patrones de percepción y relaciones entre dimensiones de la GRH. La elección de un diseño descriptivo-correlacional respondió al propósito de determinar la relación entre dimensiones específicas de la GRH —reclutamiento, capacitación, evaluación del desempeño y clima laboral— y la percepción general de los servidores, siguiendo criterios de rigor metodológico propios de las investigaciones en gestión pública (Álvarez, Ruiz & Flores, 2023).

La población objetivo estuvo constituida por servidores civiles de carrera pertenecientes a distintas entidades del sector público peruano, principalmente del gobierno central y local en Lima Metropolitana. La muestra final estuvo conformada por 245 servidores públicos, seleccionados mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, dada la accesibilidad de los participantes y las restricciones institucionales en el acceso a datos personales de funcionarios. La

selección se basó en criterios de heterogeneidad institucional (ministerios, municipalidades, organismos descentralizados) y diversidad jerárquica (funcionarios de nivel operativo, mandos medios y directivos). Este tipo de muestreo es común en investigaciones aplicadas al ámbito público cuando se prioriza la exploración de percepciones y experiencias laborales (Pérez & Flores, 2022).

Para la recolección de información se empleó un cuestionario estructurado autoadministrado, compuesto por 32 ítems distribuidos en cuatro dimensiones teóricas:

a) Reclutamiento y selección; b) Capacitación y desarrollo; c) Evaluación del desempeño; d) Clima laboral. Cada ítem se midió mediante una escala tipo Likert de 5 puntos, donde 1 correspondía a “Totalmente en desacuerdo” y 5 a “Totalmente de acuerdo”. El instrumento incluyó además un bloque de variables sociodemográficas (edad, sexo, nivel jerárquico, antigüedad y tipo de institución), permitiendo contextualizar las diferencias perceptuales.

El cuestionario fue validado por juicio de expertos en gestión pública y recursos humanos, garantizando la validez de contenido (Álvarez et al., 2023). La confiabilidad del instrumento se estimó mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, obteniendo un valor global de 0.91, indicador de alta consistencia interna (Hernández-Sampieri et al., 2014).

La aplicación del instrumento se realizó de forma presencial y virtual, entre los meses de febrero y marzo de 2025, asegurando el consentimiento informado y la confidencialidad de las respuestas. La información recolectada

se procesó mediante el software estadístico SPSS versión 26.0. El análisis descriptivo comprendió la estimación de frecuencias, porcentajes, medias y desviaciones estándar para caracterizar la muestra y cada dimensión de la GRH. En el nivel inferencial, se aplicaron pruebas de t-Student y ANOVA de un factor para comparar medias de percepción según variables categóricas (género, nivel jerárquico y antigüedad laboral), además del coeficiente de correlación de Pearson para identificar relaciones entre las dimensiones del instrumento. La estructura metodológica adoptada se alinea con los estándares de las investigaciones recientes sobre GRH en el sector público peruano y latinoamericano (Chávez et al., 2025), consolidando la confiabilidad de los resultados y su pertinencia para el diseño de políticas de fortalecimiento institucional.

4. Gestión de recursos humanos: Hallazgos

La muestra estuvo conformada por 245 servidores públicos pertenecientes a entidades del gobierno central y local de la ciudad de Lima. El 54.7% fueron hombres y el 45.3%, mujeres. En cuanto al nivel jerárquico, el 38% correspondió a personal operativo, el 44% a mandos medios y el 18% a directivos. La media de edad fue de 38.6 años (DE = 9.4). Respecto al nivel educativo, el 62% posee estudios universitarios completos y el 21% cuenta con posgrado.

Los resultados descriptivos indican que la percepción global de las prácticas de GRH es moderadamente positiva (media general = 3.42 en escala de 1 a 5). La dimensión capacitación y desarrollo obtuvo la puntuación más alta (media = 3.68), seguida por clima laboral (media = 3.47) y reclutamiento y selección (media = 3.45). En contraste, la evaluación del desempeño fue la más baja (media = 3.09) (Tabla 1.).

Tabla 1
Medias y desviaciones estándar por dimensión de GRH

Dimensión	Media	Desviación estándar
Reclutamiento y selección	3.45	0.64
Capacitación y desarrollo	3.68	0.58
Evaluación del desempeño	3.09	0.71
Clima laboral	3.47	0.62
Media general	3.42	0.64

Estos hallazgos son consistentes con Tuesta et al. (2021), quienes identificaron avances en los programas de formación del servicio civil peruano, aunque persistentes deficiencias en los mecanismos de evaluación. De modo similar, Jiménez et al. (2017) y

González et al. (2020) demostraron que los servidores públicos suelen valorar positivamente la capacitación, pero expresan desconfianza frente a los sistemas de promoción interna. Por su parte, Álvarez, Ruiz y Flores (2023) señalaron que la percepción favorable

hacia el aprendizaje organizacional está asociada a una mayor motivación y retención del talento, lo cual coincide con el hallazgo de esta investigación. En contraste, la baja valoración de la evaluación del desempeño se asocia con la falta de meritocracia, como argumentan Olivo Jiménez et al. (2023) en su estudio sobre cultura institucional y desempeño.

Se aplicó la prueba ANOVA de un

factor para examinar diferencias en las percepciones según el nivel jerárquico. Los resultados mostraron diferencias significativas en la dimensión evaluación del desempeño ($F(2,242) = 4.73, p = 0.010$). Los mandos medios reportaron menores niveles de satisfacción (media = 2.96) en comparación con el personal operativo (media = 3.18) y los directivos (media = 3.25) (Tabla 2).

Tabla 2
Diferencias de medias en evaluación del desempeño según nivel jerárquico

Nivel jerárquico	Media	DE	F	p-valor
Operativo	3.18	0.70		
Mando medio	2.96	0.73	4.73	0.010*
Directivo	3.25	0.68		
Total	3.09	0.71		

Este resultado respalda lo señalado por Memon et al. (2023), quienes observaron que la falta de transparencia en la evaluación del desempeño reduce la confianza de los mandos intermedios. Asimismo, Espina-Romero et al. (2024) y Ríos et al. (2024) destacaron que la percepción de inequidad en los procesos de promoción limita el compromiso organizacional y afecta la productividad del sector público.

De forma complementaria, Pozo et al. (2024) evidenciaron que las prácticas de GRH centradas en resultados fortalecen la eficiencia institucional, mientras que Vaca-Zambrano, Loor-Carvajal y Sánchez-Briones (2024) remarcan la importancia de sistemas de retroalimentación justos y continuos. Finalmente, Durán et al. (2024); Corrales et al. (2025) sostienen que la modernización de

la gestión pública debe incorporar la evaluación basada en desempeño real y competencias, alineando las políticas de recursos humanos con los objetivos institucionales.

Los resultados reflejan una gestión de recursos humanos en transición, donde las prácticas de capacitación muestran avances, pero los mecanismos de evaluación aún están rezagados. La percepción heterogénea entre niveles jerárquicos evidencia la necesidad de fortalecer la meritocracia y los sistemas de reconocimiento. En consonancia con los estudios de González Basabe et al. (2020) y Olivo Jiménez et al. (2023), los hallazgos confirman que las debilidades estructurales en evaluación del desempeño son uno de los principales obstáculos para una gestión pública eficiente. A su vez, los resultados de Durán et al. (2024) y Corrales et al.

(2025) subrayan que la gestión por resultados y la innovación en GRH son pilares para mejorar la gobernanza institucional. En síntesis, la evidencia empírica muestra que los servidores públicos peruanos perciben avances parciales en las políticas de recursos humanos, pero demandan procesos más transparentes, meritocráticos y orientados al desempeño, en línea con las recomendaciones de la literatura contemporánea sobre modernización del Estado.

5. Conclusiones

El análisis de la percepción de los servidores públicos peruanos sobre las prácticas de gestión de recursos humanos (GRH) permitió identificar una visión moderadamente positiva, aunque con claras asimetrías entre las dimensiones evaluadas. La capacitación y desarrollo constituyen el aspecto mejor valorado, reflejando avances en la profesionalización y en las oportunidades de formación continua dentro del aparato estatal. En cambio, la evaluación del desempeño obtuvo los resultados menos favorables, lo que revela insatisfacción con los mecanismos de reconocimiento, promoción y meritocracia. Asimismo, las diferencias significativas según el nivel jerárquico evidencian que los mandos medios perciben mayores carencias en los procesos de evaluación y retroalimentación, lo que sugiere la existencia de brechas en la comunicación interna y en la equidad percibida, afectando la motivación y la cultura organizacional. En conjunto, los resultados confirman que la gestión de recursos humanos en el sector público peruano se encuentra en una fase de transición, con esfuerzos de modernización aún limitados por

estructuras burocráticas tradicionales y falta de coherencia entre desempeño y recompensas.

A partir de estos hallazgos, se derivan recomendaciones de política pública específicas. En primer lugar, se propone una revisión integral de los instrumentos de evaluación del desempeño por parte de SERVIR y los órganos de gestión de recursos humanos, garantizando su objetividad, transparencia y vinculación con incentivos reales, tanto económicos como no económicos. En segundo término, es crucial fortalecer los programas de capacitación mediante un enfoque basado en competencias y alineado a las metas institucionales, priorizando la formación de mandos medios como agentes clave de cambio. Otra recomendación central es la implementación de sistemas de gestión por resultados, integrando indicadores de desempeño individual e institucional, con seguimiento continuo y retroalimentación constructiva. Asimismo, se debe promover una cultura organizacional meritocrática mediante procesos de promoción internos claros, abiertos y auditables, que favorezcan la confianza y la sostenibilidad del talento humano. Finalmente, se recomienda fomentar la innovación administrativa y digitalización de los procesos de GRH, lo cual permitirá una gestión más eficiente, trazable y orientada al ciudadano.

Es importante reconocer que el estudio presenta tres limitaciones principales. En primer lugar, la muestra no probabilística por conveniencia restringe la posibilidad de generalizar los resultados a toda la administración pública peruana. En segundo lugar, el diseño transversal impide establecer relaciones de causalidad entre las percepciones de los servidores y

las prácticas de GRH. Finalmente, puede haberse producido un sesgo de deseabilidad social en las respuestas, dado que los participantes podrían haber modulado sus opiniones por temor a repercusiones institucionales.

Para profundizar en el conocimiento del tema, se sugiere realizar estudios cualitativos, como entrevistas y grupos focales, que permitan explorar los factores culturales y organizacionales que condicionan la percepción del desempeño. Asimismo, se recomienda diseñar investigaciones longitudinales que evalúen los efectos de las reformas implementadas por SERVIR en el tiempo. Finalmente, sería pertinente replicar este estudio en otros poderes del Estado, como el Judicial y Legislativo, y en gobiernos regionales y locales, a fin de comparar patrones de gestión y niveles de institucionalidad en la función pública peruana.

Referencias

- Agüero, J. M., Balcázar, C. F., Maldonado, S., & Ñopo, H. (2021). The value of redistribution: Natural resources and the formation of human capital under weak institutions. *Journal of Development Economics*, 148. <https://ideas.repec.org/p/uct/uconnp/2020-16.html>
- Alas, R. (2007). The impact of employee participation on job satisfaction during change process. *Problems and Perspectives in Management*, 5(4), 28–33. <https://www.businessperspectives.org/journals/problems-and-perspectives-in-management/issue-18/the-impact-of-employee-participation-on-job-satisfaction-during-change-process>
- Álvarez, E., Ruiz, A., & Flores, O. A. (2023). Responsabilidad social empresarial en la relación obrero-patronal: Validez y confiabilidad de escala de medición. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(103), 1119–1138. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.103.13>
- Bacilio, J. D. R., Cedeño, J. M., Solórzano, S. P., & Vaca, S. S. (2021). Gestión estratégica de talento humano y su vínculo con la responsabilidad social y ética de las empresas públicas de Ecuador. *Revista Ciencias Pedagógicas e Innovación*, 9(2), 91–98. <https://doi.org/10.26423/rcpi.v9i2.447>
- Calle, A. J., Álava, N. Y., Tubay, K. M., & Villegas, R. D. (2024). La gestión del talento humano en la administración pública: Análisis de prácticas, políticas y desafíos. *Ciencia y Desarrollo*, 27(1), 1–16. <http://revistas.uap.edu.pe/ojs/index.php/CYD/article/view/2573>
- Carazas, E. (2006). La insatisfacción laboral como factor del bajo rendimiento del trabajador. *Quipukamayoc*, 13(26), 81–90. <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/view/5405/4641>
- Chavez, L. T., Lozano, C., & Cajavilca, W. O. (2025). Gestión del recurso humano en el sector público: Una revisión sistemática. *Revista InveCom*, 5(1), Artículo e501101. <https://doi.org/10.5281/zenodo.12734758>
- Cori, S. L., Hadi, M. M., & Pacovilca, O. V. (2019). Gestión del talento humano y compromiso organizacional en una universidad de Huancayo. *Opción: Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, (89), 360–384. <https://www.produccioncientificaluz.org/index.php/opcion/article/view/27526>
- Corrales, C. D., Apaza, S. J., Sierralta, S., & Gordillo, W. R. (2025). Gestión

- de recursos humanos y retención de talento en administración portuaria: Revisión sistemática. *Revista Venezolana de Gerencia*, 30(110), 1146–1158. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.30.110.23>
- Durán, R., Beteta, F. M., & Rivero, M. S. (2024). Subsistemas de la Ley del Servicio Civil y gestión de recursos humanos: Caso Municipalidad Distrital de Amarilis, Perú. *Innovación Empresarial*, 4(2), 66–72. <https://doi.org/10.37711/rcie.2024.4.2.634>
- Espina-Romero, L., Ríos Parra, D., Gutiérrez Hurtado, H., Peixoto Rodriguez, E., Arias-Montoya, F., Noroño-Sánchez, J. G., Talavera-Aguirre, R., Ramírez Corzo, J., & Vilchez Pirela, R. A. (2024). The role of digital transformation and digital competencies in organizational sustainability: A study of SMEs in Lima, Peru. *Sustainability*, 16(16), 6993. <https://doi.org/10.3390/su16166993>
- González, D. del P., Aldana, A., Ramírez, E., & Morillas, A. (2020). Factores que influyen en la optimización de los recursos en empresas de servicio social. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(4), 180–194. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/35183>
- González-Díaz, R. R., & Ledesma, K. N. F. (2020). Cultura organizacional y sustentabilidad empresarial en las Pymes durante crisis periodos de confinamiento social. *CIID Journal*, 1(1), 28–41. <https://ciidjournal.com/index.php/abstract/article/view/40>
- Henriques, N. A., & Loor, G. I. (2020). Indicadores de desempeño de los funcionarios públicos de GADM, provincia de Manabí, Ecuador. *Revista Científica FIPCAEC*, 5(5), 151–185. <https://www.fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/226>
- Hernández-Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill.
- Homedes, N., & Ugalde, A. (2005). Human resources: The Cinderella of health sector reform in Latin America. *Human Resources for Health*, 3(1), Artículo 1. <https://doi.org/10.1186/1478-4491-3-1>
- Jimenez, M. M., Bui, A. L., Mantilla, E., & Miranda, J. J. (2017). Human resources for health in Peru: Recent trends (2007-2013) in the labour market for physicians, nurses and midwives. *Human Resources for Health*, 15(1). <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/28934979/>
- Ley N.º 30057: *Ley del Servicio Civil*. Diario Oficial El Peruano. Congreso de la República del Perú. (2013, 3 de julio). <https://www.gob.pe/institucion/congreso-de-la-republica/normas-legales/118474-30057>
- Longo, F., Ramió, C., & Arellano, D. (Coords.). (2008). *La profesionalización del empleo público en América Latina*. Fundación CIDOB.
- Medina, A., Revuelto, L., & Acosta, A. (2017). Perfil del responsable y su impacto en la arquitectura de Recursos Humanos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22(77), 75–94. <https://doi.org/10.37960/revista.v22i77.22499>
- Memon, A. H., Khahro, S. H., Memon, N. A., Memon, Z. A., & Mustafa, A. (2023). Relationship between job satisfaction and employee performance in the construction industry of Pakistan. *Sustainability*, 15(11), Artículo 8699. <https://doi.org/10.3390/su15118699>
- Menéndez, C. M., Ruiz, A. B., & Macías, N. M. A. (2021).

- Diagnóstico de la gestión de talento humano como estrategia para el desarrollo organizacional. *Polo del Conocimiento: Revista Científico-Profesional*, 6(19), 1803–1826. <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/3233>
- Moynihan, D., & Pandey, S. (2007). Finding workable levers over work motivation: Comparing job satisfaction, job involvement and organizational commitment. *Administration & Society*, 39(7), 803–832. <https://doi.org/10.1177/0095399707305546>
- Naranjo, S., Mosqueira, E., & Lafuente, M. (2024). *Better governments for better lives: Strengthening state capacities for strategic, meritocratic, and inclusive management of civil service in Latin America and the Caribbean: Executive summary*. Banco Interamericano de Desarrollo. <https://doi.org/10.18235/0013264>
- Nguyen, P. V., & Tran, T. T. (2020). Role of motivation to learn in training transfer and job performance under peer and supervisor support in the Vietnamese public sector. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, 7(7), 7–18. <https://doi.org/10.21833/ijaas.2020.07.002>
- OECD. (2016). *OECD public governance reviews: Peru: Integrated governance for inclusive growth*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264265172-en>
- Olivo, L. M., Olivos, M. A., Cortez, F., & Campos, J. A. (2023). Perspectivas de la gestión del talento humano en el sector público de Perú. *Revista de Ciencias Sociales*, 29(1), 277–288. <https://doi.org/10.31876/rcs.v29i1.39752>
- Pérez Panduro, S., & Flores, E. (2022). Gestión de recursos humanos en el sector público de América Latina, 2017-2021: Revisión sistemática. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(2), 3965–4000. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i2.2141
- Perfecto-Sosa, A. D., Mautino-García, N., Gavelán-Polo, R. L., & Medina-Sotel, C. G. (2024). Análisis del servicio civil en el Perú y otros países del mundo: Una revisión sistemática. *Revista de Ciencias Humanísticas y Sociales (ReHuSo)*, 9(1), 58–71. <https://doi.org/10.33936/rehuso.v9i1.6021>
- Pozo, R. S., Atuncar, S. M., Arbieto, O., Rojas, L. A., & Huamán, L. E. (2024). Public management for local development: Perception from the administrative area of a municipality in Peru. *F1000Research*, 13, Artículo 113. <https://doi.org/10.12688/f1000research.143844.1>
- Qing, M., Asif, M., Hussain, A., & Jameel, A. (2020). Exploring the impact of ethical leadership on job satisfaction and organizational commitment in public sector organizations: The mediating role of psychological empowerment. *Review of Managerial Science*, 14(6), 1405–1432. <https://doi.org/10.1007/s11846-019-00340-9>
- Ríos, M. A., Ramos, E. V., Arbulú, M. A., Otiniano, M. Y., Bravo, J. L., Suysuy, E. J., Reyes-Pérez, M. D., Ganoza-Ubillús, L. M., & Alarcón, R. E. (2024). Human-centric telework and sustainable well-being: Evidence from Peru's public sector. *Sustainability*, 16(22). <https://doi.org/10.3390/su16229713>
- Sánchez H., J., & Calderón C., V. (2012). Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. *Pensamiento & Gestión*, (32), 54–82. <https://www.redalyc.org/pdf/646/64623932004.pdf>
- Sánchez Peñaflor, S., & Herrera Avilés,

- M. (2016). Los recursos humanos bajo el enfoque de la teoría de los recursos y capacidades. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 24(2), 133–146. <https://doi.org/10.18359/rfce.2216>
- Tuesta Panduro, J. A., Angulo Cárdenas, M., Chávez Santos, N., & Morante Dávila, M. A. (2021). Desempeño laboral en entidades públicas peruanas: Impacto salarial, antigüedad y nivel académico. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(95), 629–641. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.95.12>
- Vaca-Zambrano, F., Looor-Carvajal, G., & Sánchez-Briones, Y. (2024). Evaluación del desempeño como parte de la gestión de recursos humanos en gobiernos municipales de la provincia de Manabí. *593 Digital Publisher CEIT*, 9(3), 474–494. <https://doi.org/10.33386/593dp.2024.3.2457>
- Zambrano, A. E., & Esquivel, R. (2022). Modelo de gestión integral del talento humano para el fortalecimiento del desempeño laboral de los funcionarios del sector público. *Polo del Conocimiento: Revista Científico-Profesional*, 7(9), 2388–2400. <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/4700>
- Zamora, M. de L., Calero, M. G., Cano, J. C., & Moncayo, O. F. (2021). La gestión del talento humano en la operatividad de la atención a usuarios externos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Quevedo. *Mikarimin. Revista Científica Multidisciplinaria*, 7(3), 1–16. <https://revista.uniandes.edu.ec/ojs/index.php/mikarimin/article/view/2586>