



Toma de decisiones organizacional y calidad de servicio: evidencia empírica en colaboradores de la Red Región Callao

Organizational Decision-Making and Service Quality: Empirical Evidence from Employees of the Callao Region Network

Tomada de decisão organizacional e qualidade do serviço: evidências empíricas entre os colaboradores da Rede da Região de Callao

Martha Alicia Ames Coca

mamesco1@ucvvirtual.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0002-3164-8032>

Universidad César Vallejo. Callao, Perú

Joan Carlos Espinoza Sotelo

jespinoza@ucvvirtual.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0002-8324-6668>

Universidad César Vallejo. Callao, Perú

Teresa Marianella Gonzales Moncada

tgonzales@ucv.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0002-8516-2193>

Universidad César Vallejo. Callao, Perú

<http://doi.org/10.59659/impulso.v.6i14.289>

Artículo recibido 16 de febrero 2026 | Aceptado 17 de marzo 2026 | Publicado 3 de abril 2026

RESUMEN

La toma de decisiones organizacional constituye un factor clave en la gestión institucional, debido a su influencia en la calidad del servicio. El estudio tuvo como objetivo determinar la relación entre la percepción de la toma de decisiones y la calidad de servicio en colaboradores de la Red Región Callao. La toma de decisiones se abordó desde el modelo de Janis y Mann, considerando los patrones de vigilancia, hipervigilancia, evitación defensiva y autoconfianza, mientras que la calidad de servicio se sustentó en el modelo SERVQUAL de Parasuraman et al., basado en elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía. La investigación fue de tipo básica, con enfoque cuantitativo, diseño no experimental, nivel correlacional y corte transversal. La población estuvo conformada por 243 colaboradores y la muestra por 174, seleccionados mediante muestreo probabilístico. Se aplicaron el Cuestionario de Toma de Decisiones de Melbourne y el instrumento SERVQUAL, ambos con adecuados niveles de confiabilidad ($\alpha = .964$ y $\alpha = .951$). El análisis de datos se realizó mediante el software SPSS, empleándose la prueba Rho de Spearman debido a la no normalidad de los datos. Los resultados evidenciaron una correlación positiva y muy alta entre la toma de decisiones y la calidad de servicio ($r = .987$; $p < .001$), así como asociaciones significativas con todas sus dimensiones: elementos tangibles ($r = .910$), fiabilidad ($r = .975$), capacidad de respuesta ($r = .973$), seguridad ($r = .913$) y empatía ($r = .847$). Se concluye que la toma de decisiones organizacional se relaciona significativamente con la calidad de servicio, influyendo de manera transversal en sus distintas dimensiones.

Palabras clave: Toma de decisiones; Calidad de servicio; Liderazgo; Sector público; SERVQUAL

ABSTRACT

Organizational decision-making is a key factor in institutional management due to its influence on service quality. The objective of this study was to determine the relationship between perceptions of decision-making and service quality among employees of the Callao Region Network. Decision-making was approached using the Janis and Mann model, considering the patterns of vigilance, hypervigilance, defensive avoidance, and self-confidence, while service quality was based on the SERVQUAL model by Parasuraman et al., which focuses on tangible elements, reliability, responsiveness, assurance, and empathy. The research was basic in nature, with a quantitative approach, a non-experimental design, a correlational level, and a cross-sectional design. The population consisted of 243 employees, and the sample of 174 was selected using probability sampling. The Melbourne Decision-Making Questionnaire and the SERVQUAL instrument were administered, both with adequate levels of reliability ($\alpha = .964$ and $\alpha = .951$). Data analysis was performed using SPSS software, employing Spearman's Rho test due to the non-normality of the data. The results showed a very high positive correlation between decision-making and service quality ($r = .987$; $p < .001$), as well as significant associations with all its dimensions: tangibles ($r = .910$), reliability ($r = .975$), responsiveness ($r = .973$), assurance ($r = .913$), and empathy ($r = .847$). It is concluded that organizational decision-making is significantly related to service quality, exerting a cross-cutting influence on its various dimensions.

Keywords: Decision-making; Service quality; Leadership; Public sector; SERVQUAL

RESUMO

A tomada de decisões organizacionais constitui um fator-chave na gestão institucional, devido à sua influência na qualidade do serviço. O estudo teve como objetivo determinar a relação entre a percepção da tomada de decisões e a qualidade do serviço entre os colaboradores da Rede Região de Callao. A tomada de decisões foi abordada a partir do modelo de Janis e Mann, considerando os padrões de vigilância, hipervigilância, evitação defensiva e autoconfiança, enquanto a qualidade do serviço se baseou no modelo SERVQUAL de Parasuraman et al., com base em elementos tangíveis, confiabilidade, capacidade de resposta, segurança e empatia. A pesquisa foi de tipo básico, com enfoque quantitativo, desenho não experimental, nível correlacional e corte transversal. A população foi composta por 243 colaboradores e a amostra por 174, selecionados por meio de amostragem probabilística. Foram aplicados o Questionário de Tomada de Decisões de Melbourne e o instrumento SERVQUAL, ambos com níveis adequados de confiabilidade ($\alpha = 0,964$ e $\alpha = 0,951$). A análise dos dados foi realizada pelo software SPSS, utilizando-se o teste Rho de Spearman devido à não normalidade dos dados. Os resultados evidenciaram uma correlação positiva e muito alta entre a tomada de decisões e a qualidade do serviço ($r = 0,987$; $p < 0,001$), bem como associações significativas com todas as suas dimensões: elementos tangíveis ($r = 0,910$), confiabilidade ($r = 0,975$), capacidade de resposta ($r = 0,973$), segurança ($r = 0,913$) e empatia ($r = 0,847$). Conclui-se que a tomada de decisões organizacionais está significativamente relacionada à qualidade do serviço, influenciando de maneira transversal suas diferentes dimensões.

Palavras-chave: Tomada de decisões; Qualidade do serviço; Liderança; Setor público; SERVQUAL

INTRODUCCIÓN

Las decisiones organizacionales influyen de manera significativa en el rumbo de las instituciones, especialmente cuando son adoptadas por niveles directivos, debido a su impacto en variables como la calidad del servicio, la satisfacción del usuario y la motivación del personal. En el ámbito público, la evidencia reciente muestra que los colaboradores perciben debilidades en la forma en que se toman y comunican las decisiones estratégicas. En este sentido, el informe del Cabinet Office (2025) señala que el 48% de los funcionarios considera que existe una baja calidad en el liderazgo, asociada a decisiones poco adecuadas. De manera similar, el Scottish Housing Regulator (2024) reporta que el 41% de los trabajadores percibe que sus líderes adoptan decisiones negativas. Estos hallazgos coinciden con lo reportado por la Organization for Economic Co-operation and Development (OECD, 2025), donde los niveles de compromiso y satisfacción

laboral se sitúan en rangos intermedios, lo que sugiere que una proporción importante de servidores públicos no se siente plenamente respaldada por las decisiones de sus superiores.

En conjunto, estos datos evidencian que entre el 40% y 50% de los empleados públicos mantiene una percepción crítica respecto a la calidad y oportunidad de las decisiones organizacionales. Esta situación no difiere del contexto peruano. Narro (2024) identifica que los colaboradores cuestionan las decisiones institucionales adoptadas por las jefaturas, evidenciando que el 54.4% percibe ausencia de liderazgo, el 52% considera insuficiente la motivación, el 52.8% señala deficiencias en la comunicación interna y el 50.4% percibe limitada capacitación. Estos factores constituyen elementos clave en procesos organizacionales como la resolución de problemas y la toma de decisiones. En la misma línea, Pizarro y Vargas (2024) reportan en Cusco que el 92% de los trabajadores califica negativamente la motivación laboral, mientras que la comunicación interna es considerada mejorable, lo que refleja entornos organizacionales con limitada participación y centralización en la toma de decisiones. Asimismo, la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR, 2025) indica que el 76% de las entidades públicas presenta deficiencias en los sistemas de evaluación del desempeño y retroalimentación, lo cual refuerza la percepción de decisiones poco efectivas y afecta la confianza institucional.

En relación con la calidad del servicio, diversos estudios en América Latina evidencian brechas entre la gestión institucional y la experiencia de los usuarios. En Ecuador, Molina-Matute et al. (2024) encuentran que el 74% de personas de atención prioritaria y el 61% de los prestadores considera que los servicios públicos no contribuyen adecuadamente a su bienestar. De forma complementaria, Reina-Andrade y Macías-Zambrano (2024) reportan que el 26.4% de los encuestados no aprueba la calidad del servicio en instituciones públicas. En Australia, el reporte del sector público de Nueva Gales del Sur (2024) indica que el 36% de los empleados percibe que los servicios no responden adecuadamente a las necesidades de los usuarios. En el contexto peruano, el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2024) señala que solo el 64.2% de la población evalúa positivamente la gestión de las instituciones públicas, evidenciando importantes oportunidades de mejora.

A nivel nacional, Escobedo (2024) reporta que el 96.2% de los usuarios percibe la calidad del servicio entre niveles bajos y moderados, mientras que el 99.7% desaprueba la toma de decisiones institucional. En Moquegua, Mayta et al. (2025) identifican que entre el 30% y 35% de los trabajadores percibe desfavorablemente la calidad del servicio, lo que evidencia debilidades internas en la gestión. De igual manera, Curo y Pilloca (2023) reportan en Lima que el 81% de los encuestados percibe una calidad de servicio inadecuada, caracterizada por servicios regulares o insatisfactorios.

En este contexto, la brecha entre los estándares esperados de servicio y las limitaciones en la capacidad decisoria plantea la necesidad de analizar su relación en entornos específicos. Por ello, surge la siguiente interrogante: ¿qué relación existe entre la toma de decisiones organizacional y la calidad de servicio en colaboradores de la Red Región Callao?

Desde el enfoque teórico, la toma de decisiones es abordada desde diversas perspectivas. El modelo de conflicto decisional de Janis y Mann (1997) plantea que este proceso se desarrolla bajo condiciones de estrés que pueden afectar la objetividad. Por su parte, la teoría del doble proceso de Evans y Stanovich (2013) distingue entre un sistema rápido, automático y emocional, y otro más lento, analítico y deliberativo. Asimismo, la teoría de la mente encarnada propuesta por Lepora y Pezzulo (2015) señala que la toma de decisiones no es exclusivamente cognitiva, sino que está influida por estados sensoriales y motores. Desde una perspectiva sociocognitiva, Chaverri y Barrantes (2023) explican que, bajo la racionalidad acotada, los individuos toman decisiones satisfactorias en lugar de óptimas debido a limitaciones cognitivas, mientras que la teoría ecológica resalta la influencia del entorno en el procesamiento de la información. A ello se suma el sesgo de exceso de confianza descrito por Mirbagheri y Rafiei (2025), que puede distorsionar los juicios estratégicos, así como el modelo basado en el arrepentimiento planteado por Altun et al. (2026), donde los individuos anticipan emociones futuras al decidir.

En cuanto a la calidad de servicio, el modelo SERVQUAL de Parasuraman et al. (1985) la define como la brecha entre las expectativas del usuario y su percepción del servicio recibido, considerando cinco dimensiones: elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía. No obstante, en contextos digitales, Ighomereho et al., (2022) proponen el enfoque de e-service quality, que incorpora la experiencia en entornos virtuales. En esta línea, Asa et al. (2025) destacan la necesidad de integrar elementos como la personalización, la interacción humano-máquina y el uso de inteligencia artificial en la evaluación de la calidad del servicio.

Respecto a la evidencia empírica, estudios internacionales muestran una relación significativa entre la toma de decisiones y la calidad de servicio. Purbiyanto et al. (2023) encuentran una correlación de .844 entre la satisfacción derivada de decisiones adecuadas y la calidad de servicio, con asociaciones positivas en dimensiones como fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía. De igual forma, Guo et al. (2025) reportan correlaciones elevadas entre la satisfacción en el aprendizaje y las dimensiones de calidad de servicio, destacando valores superiores a .790 en todos los componentes. En el contexto nacional, Paredes et al. (2021) identifican una correlación de .610 entre ambas variables en una institución pública. Asimismo, Requejo-Conde y Verona-Guerrero (2023) reportan una asociación de .785 entre competencias gerenciales y calidad de servicio, mientras que Ramírez y Castillo (2024) evidencian una correlación de .832 entre gestión pedagógica y calidad de servicio.

En función de lo expuesto, el estudio tiene como objetivo determinar la relación entre la toma de decisiones organizacional y la calidad de servicio en colaboradores de la Red Región Callao. De manera específica, se busca analizar la asociación entre la toma de decisiones y las dimensiones de la calidad de servicio: elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía.

El estudio se configuró como de tipo básico, dado que tuvo como propósito generar conocimiento teórico sin una aplicación inmediata orientada a la solución de un problema específico (OECD, 2018). Asimismo, se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, ya que la información fue procesada mediante procedimientos estadísticos a partir de instrumentos estandarizados (Creswell y Creswell, 2018). El diseño fue no experimental, debido a que las variables no fueron manipuladas y se observaron en su contexto natural (Hernández-Sampieri et al., 2018). El nivel de investigación fue correlacional, en tanto se buscó determinar el grado de asociación entre las variables sin establecer relaciones de causalidad (Bhandari, 2023). Además, el estudio fue de corte transversal, puesto que los datos se recolectaron en un único momento (Thomas, 2023).

La población estuvo conformada por 243 colaboradores de la Red Región Callao. Como criterios de inclusión se consideró a aquellos trabajadores con al menos tres meses de servicio en la institución. Por otro lado, se excluyó a quienes no otorgaron su consentimiento informado o no completaron la totalidad de los ítems de los instrumentos aplicados. La muestra quedó constituida por 174 participantes, seleccionados mediante un muestreo probabilístico aleatorio, garantizando su representatividad respecto a la población de estudio (Huaire et al., 2022).

La técnica empleada fue la encuesta, la cual permitió la recolección sistemática de datos mediante cuestionarios estructurados, facilitando la generalización de los resultados (Casas et al., 2023). En cuanto a los instrumentos, se utilizó el Cuestionario de Toma de Decisiones de Melbourne, el cual consta de 25 ítems y presenta un tiempo de aplicación aproximado de 20 minutos. Este instrumento fue sometido a validación por juicio de expertos y evidenció una alta confiabilidad, con un coeficiente Alpha de Cronbach de .964. Para la medición de la calidad de servicio se empleó el instrumento SERVQUAL, que consta de 22 ítems distribuidos en sus respectivas dimensiones. Dicho instrumento también fue validado por jueces expertos y presentó un coeficiente de confiabilidad de .951. Las puntuaciones obtenidas permitieron clasificar los niveles de calidad de servicio en bajo, medio y alto.

En relación con el procedimiento, inicialmente se estableció contacto con la población objetivo para informar sobre los propósitos del estudio y solicitar su participación voluntaria. A los participantes se les garantizó el cumplimiento de los principios éticos de la investigación, asegurando el anonimato de la información, el uso exclusivo de los datos para fines académicos y la libertad de retirarse en cualquier momento. Asimismo, se respetaron los principios de originalidad, consentimiento informado y reconocimiento de la autoría, en concordancia con los lineamientos establecidos por la Universidad César Vallejo. Posteriormente, los instrumentos fueron aplicados de manera virtual. Los datos recolectados fueron organizados en una base de datos en Microsoft Excel para su depuración y codificación. Finalmente, el análisis estadístico se realizó mediante el software SPSS, donde se aplicaron pruebas de normalidad para

determinar el uso de estadísticos paramétricos o no paramétricos, con el fin de establecer la relación entre las variables de estudio.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En primer lugar, se evaluó el supuesto de normalidad de las variables mediante la prueba de Kolmogorov-Smirnov, con el fin de determinar el tipo de estadístico a emplear en el análisis inferencial. Como se aprecia en la tabla 1, los niveles de significancia obtenidos para ambas variables fueron inferiores a .05 ($p < .001$), lo que evidenció que los datos no siguieron una distribución normal. En consecuencia, se optó por el uso de la prueba no paramétrica Rho de Spearman para analizar la relación entre las variables.

Tabla 1. Prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov

Variables	Estadístico	gl	Sig.
Toma de decisiones	,211	174	<,001
Calidad de servicio	,202	174	<,001

En relación con el análisis correlacional, se examinó la asociación entre la toma de decisiones organizacional y la calidad de servicio, tanto a nivel global como en sus dimensiones. Como se observa en la tabla 2, la correlación general entre ambas variables fue muy alta y positiva ($r = .987$; $p < .001$), lo que indicó que, a medida que se fortalecieron los procesos de toma de decisiones, se incrementó proporcionalmente la percepción de calidad de servicio. Este resultado evidenció una relación estrecha entre la capacidad decisoria organizacional y la experiencia percibida por los usuarios.

Tabla 2. Relación entre la toma de decisiones y la calidad de servicio y sus dimensiones

	Calidad de servicio	Elementos tangibles	Fiabilidad	Capacidad de respuesta	Seguridad	Empatía
Toma de decisiones						
Coef. de correlación	,987**	,910**	,975**	,973**	,913**	,847**
Sig. (bilateral)	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001
n	174	174	174	174	174	174

A nivel dimensional, se identificaron asociaciones positivas y estadísticamente significativas en todos los componentes de la calidad de servicio. La dimensión fiabilidad ($r = .975$; $p < .001$) y la capacidad de respuesta ($r = .973$; $p < .001$) mostraron las correlaciones más altas, lo que indicó que decisiones organizacionales consistentes y oportunas se vincularon con servicios confiables y ágiles. Asimismo, la seguridad ($r = .913$; $p < .001$) y los elementos tangibles ($r = .910$; $p < .001$) evidenciaron relaciones elevadas, sugiriendo que una adecuada toma de decisiones se asoció con una mejor percepción de infraestructura,

recursos y confianza en el servicio. Por su parte, la empatía presentó una correlación alta ($r = .847$; $p < .001$), aunque menor en comparación con las demás dimensiones, lo que indicó que, si bien la toma de decisiones influye en el trato personalizado, este aspecto también podría depender de factores adicionales vinculados a habilidades interpersonales.

Con el propósito de profundizar en la relación entre las variables, se estimó un modelo de ecuaciones estructurales mediante SEM. Como se muestra en la Figura 1, los indicadores de ajuste evidenciaron valores aceptables ($SRMR < .08$), lo que confirmó la adecuada especificación del modelo. Asimismo, los coeficientes de trayectoria mostraron una relación directa, positiva y estadísticamente significativa entre la toma de decisiones y la calidad de servicio. El coeficiente de determinación ($R^2 = .974$) indicó que el 97.4% de la varianza de la calidad de servicio fue explicada por la variable predictora, evidenciando un alto poder explicativo del modelo. De igual forma, el índice de relevancia predictiva ($Q^2 > 0$) confirmó la capacidad predictiva del modelo estructural propuesto.

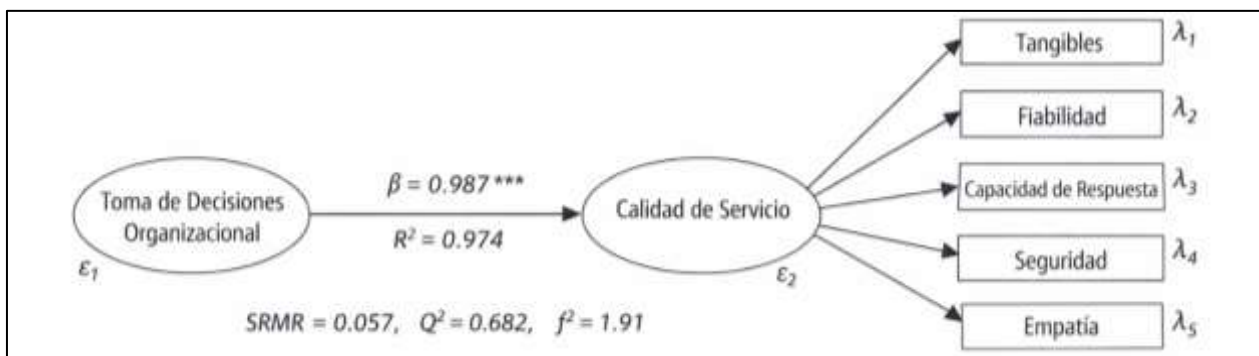


Figura 1. Modelo de ecuaciones estructurales (SEM)

Con el propósito de fortalecer la interpretación de la relación entre variables se estimó un modelo de ecuaciones estructurales mediante SEM, los indicadores de ajuste mostraron valores aceptables ($SRMR < .08$) y los coeficientes de trayectoria confirmaron la significancia estadística de la relación estructural. El modelo evidenció una relación directa positiva y altamente significativa entre la toma de decisiones y la calidad de servicio, el coeficiente de determinación indicó que el 97.4% de la varianza de la calidad de servicio es explicada por la variable predictor reflejando un poder explicativo sustancial y relevancia predictiva ($Q^2 > 0$), confirmando la solidez del modelo propuesto.

Discusión

Los resultados del estudio muestran una asociación extremadamente alta entre la toma de decisiones organizacional y la calidad del servicio ($r = .987$; $p < .001$), lo que pone en evidencia que los procesos decisionales no solo inciden en la gestión institucional, sino que se configuran como un eje estructural que modela de manera integral la percepción del servicio. No obstante, la magnitud del coeficiente exige una lectura crítica, dado que en el campo de las ciencias sociales correlaciones superiores a .90 suelen advertir una posible interdependencia conceptual entre las variables. En este sentido, el modelo de ecuaciones

estructurales permitió corroborar la solidez de esta relación ($\beta = .987$), así como su elevada capacidad explicativa ($R^2 = .974$). Adicionalmente, el tamaño del efecto ($f^2 = 1.91$) y la relevancia predictiva ($Q^2 = .682$) confirmaron que la toma de decisiones ejerce una influencia sustancial sobre la calidad del servicio.

Al contrastar estos hallazgos con estudios previos, se observa que los resultados superan ampliamente los reportados en la literatura. Purbiyanto et al. (2023) identificaron asociaciones moderadas a altas, mientras que Guo et al. (2025) reportaron coeficientes elevados, aunque inferiores a los encontrados en esta investigación. En el contexto nacional, estudios como los de Paredes et al. (2021) así como en Requejo-Conde y Verona-Guerrero (2023) evidencian correlaciones entre .610 y .785, lo que también resulta considerablemente menor. Esta diferencia podría explicarse por la homogeneidad institucional de la muestra, el carácter perceptual de ambas variables y una posible superposición funcional entre los procesos de decisión y la ejecución organizacional, especialmente en contextos públicos donde las decisiones directivas impactan de forma inmediata en la prestación del servicio.

Desde el modelo de conflicto decisional de Janis y Mann (1977), los resultados pueden interpretarse como evidencia de que decisiones estructuradas y vigilantes reducen la incertidumbre y las inconsistencias operativas, lo que se traduce en servicios más confiables y seguros. Sin embargo, el nivel de asociación observado sugiere que los colaboradores no perciben la toma de decisiones como un proceso aislado, sino como un componente intrínseco del desempeño organizacional global.

El análisis por dimensiones refuerza esta interpretación. Las correlaciones más altas se observaron en fiabilidad ($r = .975$) y capacidad de respuesta ($r = .973$), lo que indica que la consistencia y rapidez del servicio están estrechamente vinculadas con la calidad de las decisiones internas. Este hallazgo se alinea con el modelo de brechas de Parasuraman et al., (1985), el cual plantea que los procesos internos condicionan la percepción final del servicio. No obstante, a diferencia de lo reportado por Purbiyanto et al., (2023), en este estudio los elementos tangibles también presentan una asociación elevada ($r = .910$), lo que podría interpretarse en función de contextos institucionales donde la asignación de recursos, infraestructura y condiciones operativas dependen directamente de decisiones estratégicas.

Desde un enfoque cognitivo, la teoría del doble proceso de Evans y Stanovich (2013) permite comprender que decisiones basadas en procesos analíticos y deliberativos contribuyen a generar entornos organizacionales más estables y predecibles, lo que fortalece la confianza en el servicio. De manera complementaria, la teoría de la racionalidad acotada (Chaverri y Barrantes, 2023) sugiere que, incluso bajo limitaciones cognitivas, las decisiones pueden resultar eficaces cuando se orientan hacia soluciones satisfactorias alineadas con los objetivos institucionales.

No obstante, es necesario reconocer una limitación metodológica relevante. Ambas variables fueron medidas mediante autoinforme y en un mismo momento temporal, lo que podría haber incrementado la varianza compartida y, en consecuencia, sobredimensionado la magnitud de la relación observada. En este

sentido, se recomienda que futuras investigaciones incorporen diseños longitudinales, análisis de validez discriminante o enfoques multimétodo que permitan contrastar estos resultados con mayor rigurosidad.

Por lo que, no solo confirman la existencia de una relación significativa entre la toma de decisiones y la calidad del servicio, sino que sugieren que, en contextos organizacionales públicos, la toma de decisiones trasciende su carácter operativo para posicionarse como un componente estructural del desempeño institucional. Este resultado aporta a la literatura al destacar que la calidad del servicio no puede entenderse únicamente desde la ejecución, sino desde la lógica decisional que la sustenta.

CONCLUSIONES

El estudio permitió establecer que la toma de decisiones organizacional se relaciona de manera directa, positiva y de muy alta intensidad con la calidad de servicio en colaboradores de la Red Región Callao, cumpliéndose así el objetivo general del estudio. Esta evidencia confirma que la forma en que se analizan, seleccionan y ejecutan las decisiones dentro de la organización se vincula estrechamente con la percepción del servicio brindado, configurándose como un elemento clave en la dinámica institucional.

A nivel específico, se determinó que la toma de decisiones se asocia significativamente con todas las dimensiones de la calidad de servicio. Las relaciones más altas se observaron en fiabilidad y capacidad de respuesta, lo que indica que decisiones coherentes, oportunas y bien estructuradas se traducen en servicios más consistentes y ágiles. Asimismo, las dimensiones de seguridad y elementos tangibles evidencian que las decisiones también inciden en la generación de confianza y en la disponibilidad de recursos, mientras que la empatía, aunque con menor intensidad, confirma que los procesos decisionales influyen en la calidad del trato y la atención al usuario.

Desde una perspectiva interpretativa, los resultados sugieren que, en el contexto analizado, la toma de decisiones no opera como un proceso aislado, sino como un componente estructural que articula la gestión organizacional y condiciona la calidad del servicio en su conjunto. En este sentido, la elevada magnitud de la relación encontrada invita a considerar que ambos constructos podrían estar parcialmente integrados en la percepción de los colaboradores, lo que abre la necesidad de profundizar en su delimitación conceptual en futuras investigaciones.

En términos aplicados, los resultados destacan la importancia de fortalecer los procesos de toma de decisiones mediante enfoques más sistemáticos, participativos y basados en evidencia, orientados a reducir sesgos cognitivos y mejorar la calidad de las decisiones. Esto resulta especialmente relevante en el sector público, donde las decisiones directivas tienen un impacto inmediato en la prestación de servicios y en la percepción ciudadana.

FINANCIACIÓN

Los autores no recibieron financiación para el desarrollo de la presente investigación.

Los autores declaran que no existe conflicto de intereses.

REFERENCIAS

- Altun, F., Köseoğlu, A., y Şahin, R. (2026). A novel decision-making approach based on regret theory under bipolar Z-number information. *Journal of Supercomputing*, 82(79). <https://doi.org/10.1007/s11227-025-08195-6>
- Asa, A. R., Bock, J., y Nautwima, J. P. (2024). Past, Present, and Future of Service Quality in Marketing. Preprints. <https://doi.org/10.20944/preprints202410.1113.v1>
- Autoridad Nacional del Servicio Civil (2025). Informe de consultoría sobre la gestión del rendimiento en el sector público peruano. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD). https://web-api-backend.clad.org/uploads/3_informe-de-consultoria-servir-peru.pdf
- Bhandari, P. (2023). Correlational research | When y how to use. <https://www.scribbr.com/methodology/correlational-research/>
- Cabinet Office (2025). Civil Service People Survey 2024: Results highlights. UK Government. <https://www.gov.uk/government/publications/civil-service-people-survey-2024-results>
- Casas, J., Repullo, J. y Donado, J. (2003). La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos (I). *Atención Primaria*, 31(8), 527–538. <https://doi.org/10.1157/13047738>
- Chaverri Chaves, P. y Barrantes Pereira, R. (2023). Teorías cognitivas sobre toma de decisiones: entre la razón, las emociones y el contexto social. *Revista ABRA*, 43(67), 1-19. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10213846>
- Creswell, J. y Creswell, J. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE. https://us.sagepub.com/sites/default/files/upm-binaries/89166_Chapter_1_The_Selection_of_a_Research_Approach.pdf
- Curo, G. y Pilloca, R. (2023). Calidad del Servicio Educativo y la Satisfacción del Estudiante de la I.E.P. Rosa de la Merced. *Región Científica*, 2(2). <https://doi.org/10.58763/rc2023107>
- Escobedo Enriquez, M. H. (2025). Calidad de servicio en una universidad pública de Perú. *Revista InveCom*. 5(1). <https://doi.org/10.5281/zenodo.12676447>
- Evans, J. St. B. T., y Stanovich, K. E. (2013). Dual-process theories of higher cognition: Advancing the debate. *Perspectives on Psychological Science*, 8(3), 223-241. <https://doi.org/10.1177/1745691612460685>
- Guo, T., Li, T., y Qi, Z. (2025). The impact of school service quality on student learning satisfaction: A comparative study of public and private high schools in China. *European Journal of Education*. Advance online publication. 60 (1). <https://doi.org/10.1111/ejed.70013>
- Habibzadeh, F. (2024). Data Distribution: Normal or Abnormal? *J Korean Med Sci*. 39(3). <https://doi.org/10.3346/jkms.2024.39.e35>
- Hernández-Sampieri, R. y Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Education. <https://virtual.cuautitlan.unam.mx/rudics/?p=2612>
- Huairé-Inacio, E. J., Marquina-Luján, R. J., Horna-Calderón, V. E., Llanos-Miranda, K. N., Herrera-Álvarez, Á. M., Rodríguez-Sosa, J., y Villamar-Romero, R. M. (2022). Tesis fácil. El arte de dominar el método científico (1.ª ed.). <https://doi.org/10.5281/zenodo.5944818>

- Ighomereho, S., Ojo, A., Omoyele, S. y Olabode, S. (2022). From Service Quality to E-Service Quality: Measurement, Dimensions and Model. *General Economics*. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2205.00055>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2024). Informe técnico: Gobernabilidad, julio–diciembre 2024. <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/6524421-01-informe-tecnico-gobernabilidad-julio-diciembre-2024.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2024). Informe técnico de gobernabilidad, julio–diciembre 2023. <https://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-de-gobernabilidad-jul-dic-2023-febrero-2024-28-febrero.pdf>
- Janis, I. y Mann, L. (1977). *Decision making. A psychological analysis of conflict, choice, and commitment*. Free Press. <https://archive.org/details/decisionmakingps00janirich>
- Lepora NF, y Pezzulo G (2015) Embodied Choice: How Action Influences Perceptual Decision Making. *PLoS Comput Biol* 11(4): e1004110. <https://doi.org/10.1371/journal.pcbi.1004110>
- Mayta Huiza, D., Jinchuña Huallpa, J., Chambí Palero, A., Flores Arocutipa, J. Luján Minaya, J. (2025) Administrative decentralization policies and developments in educational quality management in Peru. *Front. Educ.* 10. <https://doi.org/10.3389/educ.2025.1694697>
- Mirbagheri, S. y Rafiei, Atani, A. (2025). Managers' Cognitive Biases in Decision Making: Revisiting an Effective Method. *Sage Open*, 15(3). <https://doi.org/10.1177/21582440251355330>
- Molina, J., Herrera, C., Martínez, T., y Murillo, F. (2024). La calidad de los servicios públicos y la satisfacción de las personas de atención prioritaria en el Ecuador. *Polo del Conocimiento*, 9(11), 116-137. <https://doi.org/10.23857/pc.v9i11.8263>
- Narro, Y. (2024). Clima institucional y desempeño laboral de los trabajadores de una UGEL en Cajamarca. *Revista de Climatología, Edición Especial Ciencias Sociales*, 24, 1036–1041. https://rclimatol.eu/wp-content/uploads/2024/02/Articulo-RCLIMCS24_0110-Yuliza.pdf
rclimatol.eu
- New South Wales Government (2024). NSW Public Sector Report 2024. Parliament of NSW. parliament.nsw.gov.au
- Organization for Economic Co-operation and Development. (2018). *Manual de Frascati 2015: Guía para la recopilación y presentación de información sobre la investigación y el desarrollo experimental*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264310681-es>
- Organization for Economic Co-operation and Development. (2025). *Employee engagement in central administrations*. https://www.oecd.org/en/publications/government-at-a-glance-2025_0efd0bcd-en.html
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. y Berry, 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>
- Paredes, M. T., Hernández, H. M., Malaver, C. E., y Chung, A. R. (2021). Percepción del servicio del colaborador interno y actitudes hacia el conflicto organizacional en instituciones del sector público de Lima Metropolitana. *Entre Ciencia e Ingeniería*, 15 (30). 71-81. <https://doi.org/10.31908/19098367.1704>
- Pizarro, D. y Vargas, M. (2024). Clima organizacional de los colaboradores en el área de logística de una institución pública de salud. *Revista Científica Kallpay*, 5, 63–68. <https://revistas.uandina.edu.pe/index.php/Kallpay/article/download/963/437>
- Purbiyanto, E., Purwanto, y Wahyuningsih, R. (2023). Evaluating parent satisfaction: The impact of educational service quality at an Islamic kindergarten in Colomadu, Karanganyar, Central Java. *Al-Ishlah: Jurnal Pendidikan*, 15(4), 6172–6181. <https://doi.org/10.35445/alishlah.v15i4.4663>

- Ramírez Huerta, J. R. F., y Castillo, G. M. (2024). Calidad de servicio y gestión pedagógica en instituciones educativas de nivel superior en el distrito de Chorrillos, Lima 2022. *TecnoHumanismo. Revista Científica*, 4(3). Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9854178.pdf>
- Reina-Andrade, E. A., y Macías-Zambrano, N. (2024). El clima organizacional y su influencia en la calidad del servicio de las instituciones públicas. *Journal Scientific MQRInvestigar*, 8(3), 705–727. <https://doi.org/10.56048/MQR20225.8.3.2024.705-18>
- Requejo-Conde, S. y Verona-Guerrero, J. (2023). La percepción de las competencias gerenciales y la satisfacción laboral de los colaboradores de Electro Oriente S.A., San Martín, 2020. *Revista Amazónica De Ciencias Sociales*, 2(2). <https://doi.org/10.55873/racs.v2i2.265>
- Sánchez-Solis, Y., Raqui-Ramirez, C., Huaroc-Ponce, E. y Huaroc-Ponce, N. (2024). Importancia de conocer la normalidad de los datos utilizados en los trabajos de investigación por tesis. *Revista Tecnológica-Educativa Docentes* 2.0, 17(2), 404-413. <https://doi.org/10.37843/rted.v17i2.554>
- Scottish Housing Regulator. (2024). People survey results 2024 – whole organisation [Reporte institucional]. <https://www.housingregulator.gov.scot/media/xk2kvfiy/shr-people-survey-results-2024-whole-organisation.pdf>
- Thomas, L. (2023, June 22). Cross-sectional study | Definition, uses y examples. <https://www.scribbr.com/methodology/cross-sectional-study/>