



**Desempeño laboral y calidad de servicio del personal
administrativo en las universidades privadas**

**Job performance and service quality of administrative
personnel in private universities**

Recepción: 18/03/2009 **Revisión:** 20/04/2009 **Aceptación:** 22/06/2009



Fernando J. Romero U. ([Ver resumen curricular](#))

Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín (URBE). Maracaibo. Estado Zulia.
Venezuela Correo: fromero@propt.net y fernandoj57@hotmail.com.



Erika Urdaneta. ([Ver resumen curricular](#))

Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín (URBE). Maracaibo. Estado Zulia.
Venezuela. Correo: e.urdaneta@urbe.edu

Resumen

Esta investigación tuvo como objetivo determinar la asociación entre el desempeño laboral y la Calidad del servicio del personal administrativo en las universidades privadas del municipio Maracaibo del Estado-Zulia. Se consultaron las teorías de Chiavento (2000), Morales y Velandia (1999), Bitttel (2000), Horovitz (2001), Zeithaml y Bitner (2002), Méndez (2002). El tipo de investigación tipo correlacional, descriptiva, aplicada, y de campo, con un diseño no experimental, transaccional - correlacional. Se trabajó con un censo poblacional no probabilística a juicio del investigador, también llamada muestra. Se empleó un cuestionario de alternativas fijas de respuesta, los cuales se sometieron a validación de expertos y la confiabilidad se determinó a través del Coeficiente Alpha de Cronbach, dando como resultado un alto porcentaje de 0.708 en la variable desempeño laboral la cual resulto ser confiable, en cuanto a la calidad prestada a los estudiantes por parte de los coordinadores con una confiabilidad de 0.937 el cual implica que ambas variables tienen un nivel de confiabilidad alto, se presenta un ambiente de trabajo en equipo y el supervisor es quien controla realmente todas las actividades delegando; poseen autonomía a la hora de tomar decisiones, asume responsabilidades y es capaz de tomar decisiones frente a situaciones críticas; y los factores que caracterizan el desempeño laboral de los del personal administrativo: conocimiento, habilidades, personalidad, compromiso, expectativas, Por otra parte la calidad del



servicio prestado refleja indicadores importantes que se deben mejorar para el logro de los resultados, tal motivo, se recomienda tomar medidas para mejorar las condiciones laborales, la estabilidad y los beneficios sociales, así realizar planes de capacitación y entrenamiento de acuerdo a las necesidades detectadas previa evaluación, con la finalidad de mejorar el cumplimiento de sus funciones de trabajo, entre otras.

Palabras clave: Desempeño laboral y calidad de servicio.

Job performance and service quality of administrative personnel in private universities

Abstract

This study aimed to determine the main association between job performance and service quality of the administrative staff at private universities in the municipality of Maracaibo, Zulia State. To meet this goal the following authors were consulted: Chiavento (2000), and Velandia Morales (1999), Bittel (2000), Horovitz (2001), Zeithaml and Bitner (2002), Mendez (2002), among others. The research was kind of correlational, descriptive, applied and field, with a non-experimental design, transactional - correlation. To conduct this research is important to note that the census was Administrative Teachers of private universities and its measurement on the performance of administrative staff working under their supervision and their influence on the quality of service provided to students, which was measured through a data collection instrument. For the current study utilizes a non-probabilistic view of the investigator, also called sample. For the analysis of that population was employed in an alternative fixed questionnaire response, which underwent expert validation and reliability was determined by the Coefficient Alpha Crombach, resulting in a high percentage of 0708 in the variable job which turned out to be reliable in quality provided to students by the coordinator with a reliability of 0937 which means that both variables have a high level of reliability, an environment of teamwork and is the supervisor who really controls all activities by delegating, have autonomy to take decisions, assume responsibilities and is capable of making decisions facing critical situations, and the factors that characterize the work performance of the administrative staff: knowledge, skills, personality, commitment, expectations, Furthermore the quality of service that reflects important indicators must be improved to achieve results that reason, we recommend measures to improve working conditions, stability and social benefits, and make plans and training according to needs identified after evaluation, to improve the performance of their job functions, among others.

Key words: Business performance and quality of service.



Profesión laborativa e qualità di servizio del personale amministrativo nelle università private

Riassunto

Questa ricerca si è posta come obiettivo di evidenziare la relazione tra la professione laborativa e la qualità del servizio del personale amministrativo nelle università private del municipio di Maracaibo nello Stato del Zulia. Lo studio è di tipo correlazionale, descrittivo, applicato e di campo, con un progetto non sperimentale, transazionale-correlazionale. Il lavoro è stato condotto su un campione di popolazione non probabilistico. Si è usato un questionario di risposte alternative fisse el cui affidabilità è stata sottomessa alla valutazione del "coefficiente Alpha di Crombach", che ha dato come risultato una percentuale elevata del 0.708 come variabile della professione laborativa, che risultò essere affidabile per quanto riguarda la qualità dei coordinatori nei confronti degli studenti, con una attendibilità dello 0.937, fatto questo che dimostra che le variabili hanno un elevato livello di affidabilità. La qualità del servizio prestato evidenzia indicatori importante che devono essere migliorati per il raggiungimento dei risultati. Pertanto occorre realizzare condizioni lavorali migliori, la stabilità e i benefici social, così come realizzare piani di abilitazione e formazione in accordo con el necessità, previa valutazione, con la finalità di migliorare le sue funzioni di lavoro.

Parole chiavi: professione laborativa, qualità di servizio.

Introducción

En la actualidad las organizaciones viven constantes cambios que les permiten a estas mantener un nivel de exigencia mayor en referencia al desempeño y la calidad del servicio que estas presten, es por ello que la investigación sobre estas dos variables antes mencionadas, constituye una forma de predecir el éxito general de la organización. Si bien es cierto, una organización es un grupo de personas con responsabilidades específicas, que actúan en conjunto para lograr alcanzar un propósito determinado que va de la mano con la alta gerencia. Toda empresa tiene un objetivo o una meta trazada una estructura y una población de personas que se involucran en los procesos.

La universidad como institución educativa es una organización y está conformada por un grupo de elementos interrelacionados entre sí, tales como: la estructura organizacional, los procesos y lo más importante la conducta del recurso humano parte principal de una organización, las interrelaciones de todos estos elementos producen patrones de relación variados y específicos que conectan en lo que se va a denominar desempeño laboral

Por otra parte, la administración y el adecuado manejo de los recursos van a determinar en gran parte, la dinámica de crecimiento, desarrollo y consolidación de toda empresa. Si bien es cierto, toda organización, cualquiera sea su razón social, el



factor humano es el recurso indispensable y fundamental, para su funcionamiento. Por lo que es imprescindible que el mismo, posea la capacitación necesaria para el ejercicio de su cargo, de esta forma, el personal pasa a ocupar un lugar privilegiado en la organización, convirtiéndose en un elemento estratégico clave del éxito, siendo esto la fuente de toda ventaja competitiva.

Ahora bien, el hombre para lograr los objetivos y las metas que se propone alcanzar no actúa aisladamente, por cuanto debe relacionarse con el resto de los individuos que integran su entorno organizacional, de tal manera de lograr su adaptación al medio en el que se desenvuelven. En este orden de ideas, las empresas pueden influir en la vida diaria del personal para su desempeño, así como la calidad y sistema de vida de un individuo, en sus valores y costumbres que le permiten satisfacer sus necesidades sociales, psicológicas, laborales y económicas.

Según Chiavenato (2000) define el desempeño, cómo las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes el logro de los objetivos de la organización. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización.

Por su parte, Bittel (2000), plantea que el desempeño es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía. Por tanto, el desempeño se relaciona o vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador, en pro de consolidar los objetivos de la empresa. Al respecto, Ghiselli (1998), señala cómo el desempeño está influenciado por cuatro (4) factores: la motivación, habilidades y rasgos personales; claridad y aceptación del rol; oportunidades para realizarse.

La importancia de este enfoque reside en el hecho que el desempeño del trabajador va de la mano con las actitudes y aptitudes que estos tengan es función a los objetivos que se quieran alcanzar, seguidos por políticas normas, visión y misión de la organización.

De acuerdo con el planteamiento, se hace evidente que las organizaciones en este caso, universitarias venezolanas, tanto a nivel público como privado están basados en la burocracia, la cual representa una estructura jerárquica piramidal o conocida también como cadena de mando, con actividades y objetivos determinados, especificaciones de las tareas, además de reglamentos bien definidos. Sin embargo, hay que mencionar que este método de administración, existente desde hace muchos años se ha traducido en lentitud de las actividades debido a la repetitividad de las misma que lo permite verlo como muy monótono y muchas veces produce ineficiencia en los procesos e influye en el resultado las cuales las hace que no se cumplan a cabalidad.

En consecuencia, un manejo inadecuado de algunos de los procesos que se lleven a cabo dentro de las funciones que desempeñen cada uno de los trabajadores, podría afectar la buena prestación del servicio en la organización, y



esto tendría un impacto en la calidad del servicio que se ofrece al estudiantado, afectando la productividad de la institución por cuanto el nivel de la matrícula estudiantil podría disminuir y, por ende, no llegar a cubrir las necesidades de formación académica que exige la sociedad.

De ahí que el propósito de esta investigación fue determinar la asociación entre el desempeño laboral y la calidad del servicio del personal administrativo de las universidades privadas del Municipio Maracaibo, a fin de formular lineamientos estratégicos de calidad de servicio dirigidos a los empleados en el área de mejorar el desempeño laboral en estas instituciones de educación superior.

De esta manera, se espera que estas organización tengan un nivel de transformación que les permita mejorar sus procesos en función a las metas planteadas, tomando en cuenta la satisfacción laboral de los empleados, lo cual incidirá en el ambiente general de la organización que a su vez, le permitirá optimizar la calidad de servicios que estos ofrezcan, con el objetivo de formar un recurso humano altamente calificado con capacidades para afrontar los cambios del entorno, tanto tecnológico, económicos, científicos entre otros, que se pueden presentar en el entorno o en las áreas de desarrollo estratégico del país. Para cumplir con este propósito, se dividió el trabajo en cuatro (4) capítulos, los cuales se describen a continuación.

En el Capítulo I, se presenta el planteamiento del problema y la formulación del problema, el objetivo general y los objetivos específicos del estudio, así como su justificación y delimitación. En el Capítulo II, se identificaron los antecedentes en relación con la temática de la investigación, las bases teóricas establecidas sobre el desempeño laboral y la calidad de servicio, así como la definición de las variables, con su correspondiente operacionalización de las variables, de igual manera, se estableció el Capítulo III, en el cual se describe el marco Metodológico, especificando el tipo y el diseño de la investigación, población, muestra y muestreo, técnica e instrumento de recolección de datos, validez y confiabilidad, análisis de los datos y procedimiento de la investigación.

Por último, en el Capítulo IV, se concretaron los resultados de la investigación, mediante su análisis y discusión. De acuerdo con esta distribución, el trabajo culminó con la presentación de las respectivas conclusiones y recomendaciones del estudio, en concordancia con los objetivos señalados.

Discusión de los resultados

Esta parte de los resultados de la investigación, se refiere al cruce de la información obtenida en el análisis de los resultados y el aporte teórico de los autores consultados en las bases teóricas, recabadas con respecto a los distintos aspectos sobre las variables Desempeño Laboral y Calidad de Servicio. Cabe destacar, que, para mayor comprensión del lector, esta confrontación se realizó siguiendo la secuencia de cada uno de los objetivos diseñados al inicio de la



investigación y considerando los resultados del análisis que se efectuó al instrumento procesado estadísticamente, de igual manera el orden como se definieron las dimensiones y los indicadores de las variables estudiadas en el cuadro 1 de la operacionalización.

En tal sentido, como primer objetivo específico se **“determinaron los factores que caracterizan el desempeño laboral del personal administrativo en las universidades privadas del Municipio Maracaibo estado Zulia”**; detectándose con porcentajes (%) muy altos los indicadores habilidad, conocimiento, personalidad y compromiso y con un nivel más bajo las expectativas. En este sentido las habilidades es el indicador con mayor predominio dentro de los factores del desempeño laboral, destacándose aspectos como las habilidades para realizar el trabajo, habilidades para aportar ideas y el interés por perfeccionar las habilidades que les permitan ser cada día mejor.

Estos resultados convergen con lo planteado por Arias Galicia (2001), quien afirma, que este término se refiere a la capacidad mental y psicomotriz necesaria para efectuar un trabajo o ejercer una ocupación. Está asociada a la intención del individuo en mejorar cada vez más un desempeño determinado, contribuyendo con ello, a una mejor adaptación en el trabajo u oficio.

En cuanto al indicador Conocimiento, la mayoría de los empleados demuestran interés por obtener los conocimientos necesarios de su puesto de trabajo, poseen aspectos conceptuales prácticos y tiene conocimiento de los procesos administrativos.

En concordancia Arias Galicia (2001), quien afirma que, la persona debe poseer los aspectos conceptuales prácticos para poder efectuar un trabajo. Esto permite poseer pericias para el control de equipos, para la interpretación de los procedimientos y para asimilar la innovación tecnológica que acompaña el desarrollo de nuevas oportunidades. En general se refiere, a la administración del alto desempeño en la aplicación de los procesos administrativos totales para lograr el pleno florecimiento de las potencialidades humanas dentro de las empresas u organizaciones.

Con relación al indicador personalidad, los empleados demuestran importancia en la impresión que causan a los demás por su presentación personal, se imponen retos que les permite crecer profesionalmente, mantienen su imagen corporativa dentro de las instalaciones, mantienen relaciones interpersonales armónicas con sus compañeros del área donde se desenvuelven y mantienen criterios propios para realizar el trabajo.

El autor citado, Arias Galicia (2001), afirma que la personalidad, se refiere a los diversos estilos de percibir y actuar en el mundo. En términos generales, dichos estilos se refieren al manejo de las relaciones interpersonales, el pensamiento y las emociones (incluyendo las tensiones y las energías). Este aspecto, es muy útil en el



ámbito de la gerencia organizacional, por cuanto representa el estilo desarrollado en la gestión laboral del individuo.

Por otra parte, dentro de los porcentajes altos tenemos el indicador compromiso, los empleados ponen empeño en lograr los objetivos de su cargo, así como, buscan solucionar problemas para alcanzar objetivos y las metas organizacionales y se involucran en los procesos administrativos demostrando entusiasmos en sus labores diarias.

Efectivamente, Arias Galicia (2001), dice que el compromiso, se trata del involucramiento afectivo para lograr la misión y los objetivos de la empresa u organización. Es preciso contar con este contrato anímico, este enamoramiento con el trabajo, la ocupación y la empresa u organización, de parte de todos sus miembros. Por lo tanto, es necesario contar con este aspecto en pro de alcanzar una plena organización empresarial.

Por último, dentro de la variable desempeño laboral tenemos el indicador con menor porcentaje las expectativas, la empresa le otorga al trabajador oportunidades de ascenso por méritos en la organización, así como son reconocidos los logros obtenidos en el desempeño de las labores de los empleados, de igual manera el trabajo en la empresa le impone retos interesantes al trabajador. Por su parte Arias Galicia (2001), expone que las expectativas, se catalogan bajo este rubro las consecuencias esperadas del desempeño, especialmente con referencia a recompensas o sanciones. Estas determinan el razonamiento, la percepción y el entendimiento del trabajador ante los retos impuestos por las obligaciones en el trabajo.

Por otra parte, como segundo objetivo se **“describió el desempeño laboral del personal administrativo de las universidades privadas del Municipio Maracaibo estado Zulia”**; los resultados revelaron que los indicadores mejor posicionados de acuerdo a su porcentaje fueron Responsabilidad, Organización del trabajo, Cantidad de trabajo y con menor porcentaje se posiciono Calidad de trabajo.

En el caso de la responsabilidad, los empleados tienen la libertad de aplicar sus propias técnicas de trabajo, La responsabilidad que asumen los empleados en la ejecución de sus tareas está limitada por las políticas de la institución y el supervisor aprovecha al máximo las habilidades de los empleados a su cargo para el logro de los objetivos. Tal como lo refiere Maristany (2000), la define como la medida en que asume la responsabilidad de su puesto. Por tal razón, los lineamientos de los estándares deben medirse con relación a la capacidad y disponibilidad que representan al momento de evaluar el desempeño laboral.

En cuanto a la Organización del trabajo, los empleados mantienen el orden en sus tareas a realizar, Planifican su trabajo de acuerdo a parámetros establecidos por la institución y realizan agendas de trabajo para el control diario de las actividades



del supervisor, tal y como lo define Maristany (2000), la Medida en que planifica y ordena su trabajo y tiende a la consecución de fines precisos.

Por otra parte, tenemos el indicador Cantidad de trabajo, el cual el personal realiza el trabajo dentro de su jornada laboral de oficina, se toman tiempo para completar sus labores del día, cumplen con las entregas de las asignaciones en el tiempo acordado y no existe desperdicio de tiempo en otros asuntos que no son laborales para los empleados. Basado en lo expuesto por Maristany (2000), lo define como la medida en que se produce trabajo.

Con referencia a la Calidad de Trabajo, los empleados se preocupan por realizar el trabajo con la calidad esperada por su supervisor directo, a su vez, mantienen el nivel de exigencia impuesto en el trabajo y los empleados se esmeran por producir la cantidad de trabajo que se espera con calidad. Acompañado de lo expuesto por Maristany (2000), define la calidad del trabajo como, la medida en que su trabajo está bien hecho.

Con referencia al tercer objetivo específico, se **“caracterizaron los factores de la calidad de servicio prestado por el personal administrativo en las universidades privadas del Municipio Maracaibo estado Zulia”**; los resultados revelaron que los indicadores con mayor porcentaje obtenidos fueron los elementos tangibles, seguridad y empatía y con menor porcentaje se clasificaron la fiabilidad y a la responsabilidad.

En el caso de los elementos tangibles los estudiantes de estas universidades privadas les otorgan mayor importancia a los equipos necesarios para realizar el trabajo, el material de apoyo para cualquier información que requiera y la atención individualizada que se les brinde el personal.

Tal como lo refiere Zeithaml y Bitner (2002), se define tangible, a la apariencia de las instalaciones físicas, el equipo y la tecnología, el personal y los materiales de comunicación, a través de los cuales se trasmite representaciones físicas o imágenes del servicio que los clientes utilizan para evaluar la calidad.

En cuanto a la seguridad los estudiantes buscan recibir un servicio seguro, la certeza en la información recibida, la confianza en el servicio y la seguridad de quien le trasmite la información tenga los conocimientos necesarios para atender a sus solicitudes. Esto coincide con los aportes de Zeithaml y Bitner (2002), quienes definen la seguridad como el conocimiento y la cortesía de los empleados, y la capacidad de empresa y sus empleados para inspirar buena voluntad y la confianza. A ello agrega Méndez (2002), que la seguridad debe transmitir a los clients confianza, certeza en lo que recibe.

En referencia a la empatía, el aspecto más valorado por los estudiantes resultó ser la atención cuidadosa cuando la requiere, seguido del servicio personalizado



que se les brinda, el trato amable, el servicio donde es atendido de manera especial y la comprensión a sus necesidades.

De acuerdo con Zeithaml y Bitner (2002), la empatía se define como la atención cuidadosa e individualizada brindada a sus clientesm establecer contacto con el mismo, comprenderlos y ser abiertos, entonces, la esencia de la empatía consiste en transmitir a los clientes, por medio de un servicio personalizado o adecuado, que son únicos y especiales puesto que los clientes quieren sentir que son importantes para quienes prestan servicio.

Entre los aspectos de la fiabilidad, los estudiantes encuestados se identificaron mayormente con la confianza en los servicios, las respuestas oportunas a sus requerimientos, la forma precisa y segura en la cual el personal brinda el servicio, acorde con sus expectativas esperadas, el interés que muestran los empleados en solucionar los problemas.

Efectivamente, para Zeithaml y Bitner (2002), la fiabilidad se refiere a la capacidad para desempeñar el servicio que se promete de manera segura y precisa. Al cumplir dicha promesa, los clientes desearán u estarán a gusto de seguir el servicio, además se relacionará con los atributos del servicio básico.

En cuanto a la responsabilidad, los estudiantes valoraron la flexibilidad ofrecida al momento de atender a sus necesidades, la solución a sus solicitudes, la prontitud con la que responde el personal administrativo de estas entidades y la solución inmediata a sus problemas.

Este aspecto según Zeithaml y Bitner (2002), se refiere a la voluntad de colaborar con los clientes y de prestar el servicio con prontitud, destaca la atención y la prontitud con la que se hace frente a las solicitudes, las preguntas, las reclamaciones y los problemas de los clientes. La responsabilidad se comunica a los clientes a través del lapso de tiempo que deben esperar para recibir la asistencia, la respuesta a sus preguntas o la atención de sus problemas, la responsabilidad también comprende la noción de flexibilidad y la capacidad para personalizar el servicio a las necesidades del cliente.

Asimismo, con referencia al cuarto objetivo específico, se **“describió la calidad del servicio prestado por el personal administrativo en las universidades privadas del Municipio Maracaibo estado Zulia”**; destacándose en primer orden el aspecto personal, seguido de la profesionalidad, la necesidad de formación, luego la cortesía y amabilidad y por ultimo con un mismo nivel de porcentaje % los factores predominantes y la persistencia en el tiempo.

En referencia al aspecto personal, para los estudiantes de estas instituciones universitarias es importante, la pulcritud al vestir del personal administrativo, seguido de los hábitos de higiene, la imagen cordial y el uso correcto del uniforme, estos aspectos son definitivos al momento de elegir donde formarse como profesional.



En cuanto a la profesionalidad, los estudiantes valoran la disponibilidad de información actualizada en todo momento, el conocimiento técnico del personal administrativo el cual les permite una mayor habilidad técnica o manual para agilizar el servicio, así como el entusiasmo por ofrecer los servicios de la institución y la rápida reacción ante las solicitudes.

Por su parte, la necesidad de formación, los estudiantes apreciaron como el personal administrativo de estas instituciones, poseen características innatas para actuar de manera adecuada en la prestación del servicio, además de mostrar una actitud positiva ante sus demandas y por último la capacidad para satisfacer sus necesidades de servicio.

No obstante, los indicadores cortesía, amabilidad y factores predominantes, a pesar de obtener puntuaciones porcentuales más bajas, igualmente se ubicaron en una categoría excelente lo cual significa que tuvieron una tendencia positiva.

En una discusión global acerca de estos aspectos de acuerdo con Campdesuñer y otros (2003), estos suelen ser los criterios más usuales en la clasificación de las características del personal.

Aspectos Personales: uso correcto del uniforme, pulcritud en el vestir, hábitos de higiene, estilo (afectado y pelado), peinado, uñas pintadas en el caso de las mujeres, y limpias, objetos en los bolsillos, prendas, porte y edad.

Profesionalidad: Cocimientos técnicos, capacidad de reacción, conocimiento informativo, creatividad, habilidad técnica, motivación y flexibilidad. Cortesía y amabilidad: amabilidad y lengua corporal.

Igualmente, las características del factor humano pueden ser clasificada atendiendo a otros criterios: según las necesidades de formaciones (innatas y formales), según el factor predominante (psicológicas y físicas), según su persistencia en el tiempo (variables y constantes).

En virtud de lo anterior y de acuerdo al cumplimiento de estos objetivos, como último Objetivo se **“estableció la asociación entre el desempeño laboral prestado por el personal administrativo y la calidad del servicio que estos ofrecen en las universidades privadas de Municipio Maracaibo estado Zulia”**; a través del coeficiente Omega al cuadrado (w^2), calculándolo a través de la siguiente fórmula:

$$W^2 = \frac{t^2 - 1}{t^2 + N_1 + N_2 - 1}$$



Donde:

t^2 : t de estudiante

N1: primer grupo de población (empleados administrativos)

N2: segundo grupo de población (estudiantes)

Una vez aplicado la fórmula, se calculó el nivel de asociación entre las variables de estudios, el cual arrojó el siguiente resultado: **(0.0029)**, indicando que existe un nivel bajo de asociación.

Referencias bibliográficas

Angulo, A. (2006). **Desempeño laboral y calidad de servicio de las universidades públicas del Municipio Maracaibo del Estado Zulia**. Tesis de grado no publicada. Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín. Maracaibo.

Albrecht, K y Bradford, I. (2004). **La excelencia en el servicio**. Colombia: Editores 3R.

Alet, J. (2002). **Fidelización y calidad de servicio**. (Artículo en línea).

Disponible: <http://www.icemd.com/area-entrada/articulos/enviar1.asp? Id=118>
(Consulta: 2006, Agosto 12).

Alles, (2002). **Las competencias y evaluación del desempeño, un enfoque de 360°**. Madrid: Editorial 2000.

Arias Galicia, F. (2001). **Administración de recursos humanos para el alto desempeño**. Sexta Edición. México, D.F: Editorial Trillas, S.A.

Bavaresco, A. (2001). **Proceso metodológico en la investigación. (cómo hacer un diseño de investigación)**. Editorial de la Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela.

Balestrini, M. (2002). **Cómo se elabora el proyecto de investigación**. Caracas: Consultores Asociados.

Bernal, C. (2000). **Metodología de la investigación**. Bogotá (Colombia): Prentice Hall.

Berriches, A. (2002). **Calidad. las nuevas iso 9000:2000. sistemas digestión de la calidad**. México: Editorial. Thomson-Paraninfo.

Berry, T. (2000). **Como gerencial la transformación hacia la calidad total**. Colombia. Mc Graw-Hill.

Bittel, L. (1996). **Administración de personal**. Traducción José Real Gutiérrez.

Bittel, L. (2000). **Administración de personal**. Traducción José Real Gutiérrez.



- Campdesuñer, R.: Noda, M.; García, G. y Miguel, M. (2003). **Sistema de verificación de los servicios.** (Publicada en Línea). Disponible: http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/mar/sisve_rserv.htm (Consulta: 2006, Marzo 30).
- Chávez, N. (2001). **Introducción a la investigación educativa.** Maracaibo (Venezuela): Talleres de C.A. Editora La Columna.
- Chiavenato, I. (2000). **Administración de recursos humanos.** Quinta Edición Santa Fe de Bogotá: Editorial McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2002). **Gestión del talento humano.** Colombia: Mc Graw-Hill.
- Colunga, C. (1995). **La calidad en el servicio.** México: Panorama.
- Daniels, A. (1997). **Gerencia del desempeño.** México: Pomaire.
- Dolan, S y otros. (2003). **La gestión de los recursos humanos.** Madrid: Mc Graw-Hill
- Denton, K. (1999). **Calidad de servicio a los clientes.** Colombia: Editorial Mc Graw Hill.
- Franklin, B. (2002). **La estructura de la empresa organización.** México: Editorial Mc Graw-Hill.
- García, E. (2001). **Motivación laboral del personal de operaciones y su asociación con la calidad de servicio prestado a los clientes externos de organizaciones portuarias.** Tesis de grado no publicada. Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín. Maracaibo.
- García, Pelayo y Gross, R. (2000). **Pequeño Larousse Ilustrado.** Buenos Aires, Editorial Larousse, S.A.
- Ghiselli. (1998). **Administración de Personal.** Traducción José Real Gutiérrez.
- González, S. (2003). **La evaluación de la calidad del servicio de educación virtual a nivel de postgrado en las universidades venezolanas.** Tesis de grado no publicada, Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín. Maracaibo.
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2006). **Metodología de la Investigación.** México: Mc Graw-Hill.
- Horovitz, J. (2001). **La calidad de servicio a la conquista del cliente.** Madrid: Mc Graw- Hill.
- Jiménez, C.; Puente, R y Malavé, J. (2005) Lo que usted quería saber sobre: la calidad de los servicios: ¿de qué depende, que dice el público, que hacen las organizaciones para mejorar? En: **Revista debates ISEA.** Vol. X, Nº 3. Julio-Septiembre 2005. Caracas.



- Juran, J. (1995). **Juran y la planificación para la calidad**. Madrid: Editorial Díaz de Santo.
- Larrea, P. (1999). **Calidad de servicio. del marketing a la estrategia**. Madrid: editorial Díaz de Santos.
- Machado, H. (2003). **Cultura organizacional y calidad de servicio en la gestión administrativa de una universidad a distancia**. Tesis de grado no publicada. Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín. Maracaibo.
- Méndez, J. (2002). La administración, la calidad personal y la calidad en el servicio al cliente. (Publicación en línea). Disponible: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/admcalpcalpcs.htm>. (Consulta: 2006, Marzo 28).
- Méndez, J. (1997). **Metodología de la investigación**. México: Mc Graw-Hill.
- Morales y Velandia. (1999). Comportamiento organizacional. Editorial Mc Graw-Hill.
- Orihuela, J. (2003). **Kaizen, Gemba y calidad total**. (Artículo en Línea). Disponible: http://www.desarrollodirectivo.com/s_otraspub/index.html (Consulta: 2006, Octubre 2)
- Padua. (1994). **Metodología de la investigación**. México: Mc Graw-Hill.
- Parra, J. (2003). **Guía de muestreo**. Maracaibo: Dirección de cultura de la Universidad del Zulia.
- Raso, J.; Martín, J. y Clavero, P. (1987). **Estadística básica para ciencias sociales**. Barcelona: Ariel.
- Robbins, S. (1996). **Administración**. Cuarta Edición. Editorial México: Mc Graw-Hill.
- Robbins, S. (2004). **Comportamiento organizacional**. Décima Edición. México: Editorial Prentice-Hall.
- Rubio, P. (2006). **Motivación y desempeño laboral en gerentes de comedor industriales en el Municipio San Francisco, Estado Zulia**.
- Sander, B. (1997). **Servicio fabuloso: acciones comunes, resultados extraordinarios**. México: Editorial Mc Graw-Hill,
- Sherman, A y Bohlander. (1994). **Administración de los recursos humanos**. Traducción de María Teresa de Jesús Carter Bartlett. México: Editorial Iberoamérica.
- Stoner, A; Freeman, G. y Gilbert, P. (2001). **Administración**. México: Prentice May Hispanoamericana, S.A.



- Segura, M. (2004). **La motivación del docente y sus relaciones con el desempeño laboral en las escuelas básicas arquidiocesanas del Municipio Mara y Maracaibo.** Maracaibo: Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín.
- Sierra, R. (2003). **Técnica de investigación social. teoría y ejercicios.** Madrid: Editorial Paraninfo.
- Soto, B. (2005). **Motivación y desempeño laboral del personal administrativo de las instituciones privadas de i y ii etapa básica de la Parroquia escolar N ° 3 de la Ciudad de Maracaibo.**
- Tamayo y Tamayo, M. (2003). **El proceso de la investigación científica. fundamentos en la investigación. manual de evaluación de proyectos.** México: Editorial Limusa.
- Urribarrí (2001). **Diseño de un modelo para evaluar la calidad del servicio docente en la Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín.** Tesis de grado no publicada. Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín. Maracaibo.
- Valentino, G. (2003). **Motivación y desempeño laboral en los empleados del área administrativa de colegios universitarios privados.** Maracaibo: Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín.
- Vizcaíno, H. (2005). **Desempeño laboral en gerencias de producción del sector sub. sector pasta del Estado Zulia.** Maracaibo: Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín.
- Werther y Davis. (2000). **Administración de personal y recursos humanos.** Quinta edición. México: McGraw-Hill
- Zambrano, D. (2003). **La motivación al logro y el desempeño laboral de docentes de unidades educativas privadas.** Maracaibo: Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín.
- Zeger, G. (2001). **Las seis generaciones de la calidad (parte 1).** (Publicación en Línea). Disponible: http://www.calidad.org/public/bakolds/0985721052_guille.htm (Consulta: 2005, Octubre 10).
- Zeithaml, V. y Bitner, M. (2002). **Marketing de servicio. un enfoque de integración del cliente a la empresa.** México: Mc Graw-Hill