



*Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.*



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.

**Evaluación del desempeño mediante la calidad en el servicio en la coordinación de atención  
ciudadana de Piedras Negras, Coahuila.**

Nemecio Lorenzo Valenzuela Salazar<sup>1</sup>

**Resumen**

El desempeño de los trabajadores cobra cada día mayor relevancia, y las organizaciones están conscientes de que son un elemento fundamental e importante de considerar cuidadosamente en el proceso de dirección estratégica.

En la siguiente investigación plantea como objetivo medir el desempeño que tienen los empleados de *la Coordinación de atención ciudadana de Piedras Negras Coahuila* con respecto a la calidad del servicio que ofrecen a los ciudadanos.

El desempeño de los trabajadores cobra cada día mayor relevancia, y las organizaciones están conscientes de que son un elemento fundamental e importante de considerar cuidadosamente en el proceso de dirección estratégica.

La metodología empleada consiste en un estudio de campo en el cual se diseñó y aplico una encuesta a una muestra población de manera experimental.

Los resultados obtenidos demuestran que las tres variables categóricas analizadas están de acuerdo a la escala de Likert en el nivel 3.

**Palabras clave:** *desempeño, calidad, evaluación, mejora, servicio.*

**Abstract**

The performance of workers is becoming increasingly important, and organizations are aware that they are a fundamental and important element to carefully consider in the process of strategic direction.

The following research aims to measure the performance of the employees of the Coordination of Citizen Services of Piedras Negras Coahuila with respect to the quality of service offered to citizens.

The performance of workers is becoming increasingly important, and organizations are aware that they are a fundamental and important element to carefully consider in the process of strategic direction.

The methodology used consists of a field study in which a survey was designed and applied to a population sample in an experimental manner. The results obtained show that the three categorical variables analyzed are according to the Likert scale. in level 3.

**Keywords:** performance, quality, evaluation, improvement, service.

---

<sup>1</sup> Universidad Autónoma de Coahuila.

## **Introducción**

En México existe una creencia popular el cual sugiere que la ineficacia que existe en las organizaciones de gobierno se debe en parte a los servidores públicos.

En múltiples ocasiones los ciudadanos se preguntan si son los malos manejos de información, la poca disposición por parte de los funcionarios o la falta de capacitación o conocimiento respecto a su trabajo, lo que hace tan ineficientes a un sistema municipal.

La ciudad de Piedras Negras, ubicada en el estado de Coahuila de Zaragoza, anteriormente conocida como Ciudad Porfirio Díaz. Sus orígenes se remontan a la época de la Colonia, cuando la misión de San Juan Bautista era el centro de expansión poblacional de Río Grande.

“El 15 de junio de 1850 un grupo de 34 hombres comandados por Andrés Zapata, Gaspar Salazar y Antonio Ramírez se presentaron ante el coronel Juan Manuel Maldonado para manifestarle que habían formado un punto en el paso de Piedras Negras, por la derecha del río Bravo, frente al fuerte Duncan, Texas, nombrándolo Nueva Villa de Herrera, llamándose más tarde Villa de Piedras Negras cabe mencionar que se le dio este nombre debido a que en este lugar afloran ricos metales carboníferos.” (Cuéllar Valdés, 1979)

## **Descripción del problema**

En la actualidad uno de los problemas a los que se enfrentan con mayor frecuencia las instituciones de gobierno es no contar con personal capacitado para desempeñar las funciones que como obligación tiene con sus ciudadanos a los que en este estudio le llamaremos clientes.

El Sector Público, es el segmento que más posee críticas en cuanto al desempeño de sus funciones, esto al menos en México. “En el sector público federal trabajan aproximadamente 5.4 millones de personas al 2016, con un trabajo formal o informal siendo estos los que tienen una remuneración mucho mayor a los que trabajan en el sector privado”. (González, 2010). Es por ello, que la ciudadanía exige que dicho personal brinde un servicio excelente y se encuentre altamente capacitado en cuanto a la resolución de problemas.

Es por ello que se busca evaluar la calidad del servicio que ofrecen los servidores públicos de esta coordinación de atención ciudadana a la comunidad que representan.

## **Objetivo**

Evaluar el desempeño de los servidores públicos del área de la coordinación de atención ciudadana

con el propósito de determinar si brindan un servicio de calidad a los ciudadanos del Ayuntamiento de Piedras Negras.

### **Justificación**

Esta investigación es importante ya que a través de los resultados que se obtengan se podrá realizar acciones encaminadas a establecer si el desempeño de los funcionarios que pertenecen a esta coordinación están cumpliendo adecuadamente con sus funciones y en caso contrario determinar que procesos de mejora se tendrán que implementar para mejorar dicho servicio de mejor calidad.

### **Revisión de la literatura**

En la actualidad no existe una investigación que nos explique el grado de desempeño de los funcionarios, sin embargo, existe un modelo conocido como la NGP (Nueva Gestión Pública).

“La NGP busca satisfacer las necesidades de los ciudadanos a través de una gestión pública eficiente y eficaz. Para este enfoque, es imperativo el desarrollo de servicios de mayor calidad en un marco de sistemas de control que permitan transparencia en los procesos de elección de planes y resultados, así como en los de participación ciudadana, la NGP es el paradigma donde se inscriben los distintos procesos de cambio en la organización y gestión de las administraciones públicas. Tiene sus orígenes en 1991

Es un enfoque que intenta incorporar algunos elementos de la lógica privada a las organizaciones públicas.

Es decir que la NGP es una búsqueda de lograr una mayor productividad en eficiencia colectiva, porque no sólo se espera el cumplimiento de metas por parte de la responsabilidad de liderazgo de quienes la dirigen sino y fundamentalmente es cuánto hemos comprometido al ciudadano en aquel éxito.

En síntesis, según González, (2010) la Nueva Gestión Pública está fundamentada sobre:

a) La formulación estratégica de políticas de desarrollo y gestión, b) La gradual eliminación del modelo burocrático hacia una gestión por resultados, c) La creación del valor público, d) El desarrollo de las instituciones y dimensionamiento adecuado del Estado y por último e) El mejoramiento de las conquistas macroeconómicas y la equidad social.” (González, 2010)

### **Funciones de seguridad pública**

Se puede decir que las principales funciones que debe todo gobierno a sus ciudadanos es;

1.- Ofrecer seguridad y tranquilidad a la población, respetando sus derechos y su integridad, 2.- Preservar las libertades individuales, 3.- Establecer el orden y la paz pública, a través del desarrollo

de actividades encaminadas a la prevención del delito y por último no sin ser la menos importantes que las anteriores 4.- La reducción del índice de criminalidad.

Hoy en día no existe una investigación que nos explique el grado de desempeño que tiene los funcionarios de cualquier dependencia de gobierno , sin embargo, existe un modelo conocido como la NGP (Nueva Gestión Pública).

La NGP busca satisfacer las necesidades de los ciudadanos a través de una gestión pública eficiente y eficaz. Para este enfoque, es imperativo el desarrollo de servicios de mayor calidad en un marco de sistemas de control que permitan transparencia en los procesos de elección de planes y resultados, así como en los de participación ciudadana. Es importante señalar que la NGP e Tiene sus orígenes en 1991

Otro texto, que estableció las bases de la discusión en torno a la NGP fue el de Peter Aucoin, “Administrative Reform in Public Management: Paradigms, Principles, Paradoxes and Pendulums”, Governance 3, núm. 2 (1990).

La nueva gestión pública y que rompía, por lo menos en teoría, con lo que parecían ser los cánones de la administración burocrática y cuestionaba gran parte de los supuestos y premisas del estudio y la práctica de la administración pública. (Guillermo M, 2013)

### **Conceptos y tendencias de la NGP**

La nueva gestión pública enfatiza en la aplicación de los conceptos de economía, eficiencia y eficacia en la organización gubernamental, así como en los instrumentos políticos y sus programas, esforzándose por alcanzar la calidad total en la prestación de los servicios, todo ello, dedicando menor atención a las prescripciones procedimentales, las normas y las recomendaciones. (Leeuw, 1996)

Dunleavy afirma que, el actual sistema de actuación pública se mueve en un nuevo escenario con dos diseños básicos de coordinación. En primer lugar, el sector público reduce las diferencias respecto al sector privado en términos de personal, sistemas de remuneración y métodos de gestión; y, en segundo lugar, existe una disminución del volumen de reglas y procedimientos que articulan la actuación de gestión de los departamentos, sujetos a reglas uniformes para contratar e incurrir en costes (Dunleavy, 1994)

### **Evaluación de desempeño.**

La evaluación de desempeño tiene su origen en la necesidad de las empresas de definir los puestos de trabajo y por otro lado, ver el grado de adecuación de las personas que ocupan estos lugares de trabajo. La evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo, sino un instrumento, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa por que “lo que no se mide no se puede mejorar”.

A continuación, se muestran algunos significados a la evaluación con el propósito de entender la relevancia que tiene estos con respecto a la medición del desempeño:

Es una técnica o procedimiento que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza en base a los objetivos planteados, las responsabilidades asumidas y las características personales. (Lynch, 1992)

La Evaluación del Desempeño o Evaluación de resultados es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio a elaborar planes de mejora. (Byars & Rue, 1996).

La **evaluación del desempeño** debe estar fundamentada en una serie de principios básicos que orienten su desarrollo. Entre estos principios podríamos destacar las siguientes:

- La evaluación del desempeño debe estar unida al desarrollo de las personas en la empresa.
- Los estándares de la evaluación del desempeño deben estar fundamentados en información relevante del puesto de trabajo.
- Deben definirse claramente los objetivos del sistema de evaluación del desempeño.
- Requiere el compromiso y participación activa de todos los trabajadores.
- El papel del supervisor-evaluador debe considerarse la base para aconsejar mejoras.

### **Indicadores estratégicos**

Son aquellos elementos esenciales de la planificación estratégica ya que permiten medir el grado de consecución de los objetivos institucionales que se desean alcanzar.

Las principales características de un indicador estratégico son:

- Miden el grado de cumplimiento de los objetivos de las políticas de las empresas.
- Contribuye a corregir o fortalecer las estrategias y la orientación de los recursos.
- Impactan de manera directa en las estrategias y áreas de enfoque de las organizaciones.

Se considera que un indicador es de gestión cuando:

- Mide el logro de los procesos y actividades y los avances conseguidos.

- Incluye datos sobre actividades y componentes. (Barceló, 2017)

### **Calidad en el servicio**

La calidad en el servicio debe ser una prioridad para las organizaciones y los departamentos de servicios de cualquier institución o empresa.

En lo consecutivo, se darán algunas definiciones de calidad en el servicio que darán respuesta a esta interrogante.

El servicio al cliente es el establecimiento y la gestión de una relación de mutua satisfacción de expectativas entre el cliente y la organización, para ello se vale de la integración y retroalimentación entre personas, en todas las etapas del proceso del servicio, el objetivo es mejorar las experiencias que el cliente tiene con el servicio de la organización”. (Duque O. E. J., 2005)

A su vez Hernández de Velazco afirma que “la calidad de servicio es un instrumento que requiere una cultura organizativa, que requiere un compromiso de todos, dentro de un proceso continuo de evaluación y mejoramiento, para ganar la lealtad del cliente y diferenciarse de la competencia como estrategia de beneficio. (Hernández de Velazco, 2009).

Por último, Duque O.E.J. Afirma que “ la calidad dentro de los servicios está sujeta a la calidad percibida, que es subjetiva y se entiende como el juicio del consumidor sobre la excelencia y superioridad de un producto. (Duque O. E. J., 2012)

### **Método de trabajo**

Antes de establecer la metodología de esta investigación es importante contar con información relevante a los métodos que miden el desempeño y servicio al cliente, dentro de ellos tenemos.

#### *Método de escalas gráficas.*

El método de escalas gráficas es el más utilizado y divulgado, este método evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados como bueno, malo, excelente. Para su aplicación se utiliza una gráfica en la cual está compuesta por líneas horizontales y verticales, las horizontales representan los factores de evaluación de desempeño, y las verticales representan los grados de variación o evaluación del factor a evaluar. Los factores de cada empleado se seleccionan previamente para definir en cada uno las cualidades que serán evaluadas. Cada factor se define con una descripción breve, simple, objetiva, para evitar distorsiones. (Sherman & Herbert, 2005)

### *Método de elección forzada*

Según Chiavenato este método consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frase descriptivas de alternativas de tipos de desempeño individual. En cada bloque hay dos, cuatro frases en donde el evaluador debe elegir por fuerza una sola, la que más se aplique al desempeño del empleado evaluado “elección forzada”. A cada elección se le asigna un puntaje previamente, las ventajas y desventajas de este método son las siguientes. (Chiavenato, 2002)

### *Método de incidentes críticos*

Estos autores afirman que es un método es más práctico y se basa en hechos con respecto al desempeño de los subordinados (aspectos muy positivos o aspectos muy negativos) son inventariados para evaluar. Los positivos deben darse a conocer y ponerse en práctica y las negativas corregirse o eliminarse. Se trata de una técnica en que el jefe o gerente de área inmediato observa y registra los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos con respecto al desempeño de sus subordinados. (Sherman & Herbert, 2005).et al.

Todo lo anterior está dirigido a ser aplicado como una base para la mejora de las funciones de los trabajadores del Municipio, en la Coordinación de Atención Ciudadana

Debido a la naturaleza del estudio, se consideró que la investigación es de tipo descriptivo, ya que: “El estudio descriptivo tiene como objetivo, establecer cómo se manifiesta un determinado fenómeno que atrae la atención, de tal manera que se limita a identificar las características con propiedades de un momento determinado, sin que el investigador tenga acceso a controlar y manipular a conveniencias las variables en estudio.” (Sampiere, 2006).

## **Metodología**

### **Diseño**

Esta investigación es de tipo descriptivo, ya que como lo afirma Sampiere, “El estudio descriptivo tiene como objetivo, establecer cómo se manifiesta un determinado fenómeno que atrae la atención, de tal manera que se limita a identificar las características con propiedades de un momento determinado, sin que el investigador tenga acceso a controlar y manipular a conveniencias las variables en estudio.” (Sampiere, 2006)

### **Población y muestra**

Dicha encuesta fue aplicable a una muestra de 100 personas, las cuales representan una población de 134 ciudadanos que acudieron por algún tipo de servicio, queja o reporte a la Ventanilla de Atención Ciudadana.

De tal manera que , se calcula la muestra tomando en cuenta que el total de la población (N) es de 134 personas , el nivel de confianza (k) asignado es el 95.5% que es representado por el valor de  $k=2$ , el error muestral (e) se considera para esta investigación es de un 5%, la proporción de individuos que poseen en la población las características de estudio (p) y las que no lo poseen (q) se supondrá un valor de .50 para cada una. Por lo tanto, el resultado obtenido fue que las encuestas serán aplicadas a 100 personas.

### **Variables de investigación**

Una variable es una propiedad que puede variar (adquirir diversos valores) y cuya variación es susceptible de medirse. Es decir según Sampiere, “la variable se aplica a un grupo de personas u objetos, los cuales pueden adquirir diversos valores respecto a la variable”. (Sampiere, 2006) et al.

Para este estudio se consideraron las siguientes variables para dar respuesta a las preguntas de investigación; las cuales a continuación se describen.

#### *Atención al cliente*

De acuerdo con Gómez, “El servicio al cliente es el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos”. (Gomez, 2006)

### *Evaluación del desempeño*

Byars & Rue, afirman que la evaluación del desempeño es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio a elaborar planes de mejora. (Byars & Rue, 1996) et. al

### *Calidad en el servicio*

Por lo que respecta a esta variables “El servicio al cliente implica actividades orientadas a una tarea, que no sea la venta proactiva, que incluyen interacciones con los clientes en persona, por medio de telecomunicaciones o por correo. Esta función se debe diseñar, desempeñar y comunicar teniendo en mente dos objetivos: la satisfacción del **cliente y la eficiencia operacional**” (Lovelock, 1983).

### **Instrumento de medición**

Para la recolección de información se recurrió a la aplicación de una encuesta de tipo escala de Likert donde: Nunca o Muy Malo está representado por un **1**, Casi Nunca o Malo un **2**, Algunas veces o Regular con un **3**, Casi Siempre o Bueno con un **4** y Siempre o Excelente significa un **5**.

### **Prueba de Cronbach**

Con el propósito de probar la consistencia y fiabilidad del instrumento Se aplicó la prueba solo a 15 personas en la cual se obtuvieron los siguientes resultados:

**Tabla 3.1 Prueba de Cronbach,**

	N	%
Casos Válidos		100.00
Excluidos		.00
Total		100.00

Estadística de Fiabilidad	
Alfa de Cronbach	Número de elementos
.84	25

Fuente: PSP PIRE

Los resultados obtenidos demuestran que la prueba es consistente. El cálculo con el SPSS se encuentra en el límite inferior señalado. (Gonzalez Alonso & Pazmiño, 2015)

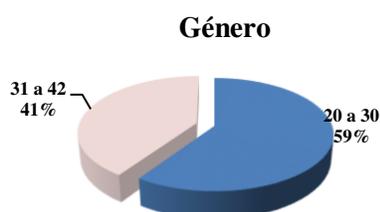
## Resultados

### Análisis e interpretación de resultados

A continuación, se muestra un concentrado de los datos obtenidos durante la aplicación de la encuesta en la ciudad de Piedras Negras, dentro de las instalaciones de las oficinas del Ayuntamiento.

Las encuestas fueron aplicadas a las siguientes personas:

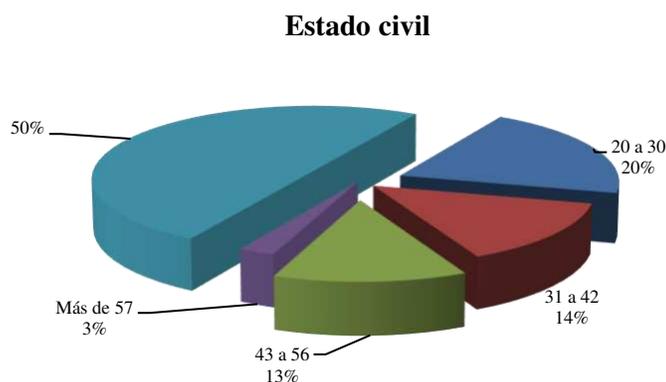
#### Grafico #1 Genero



**Fuente: Elaborado por el autor**

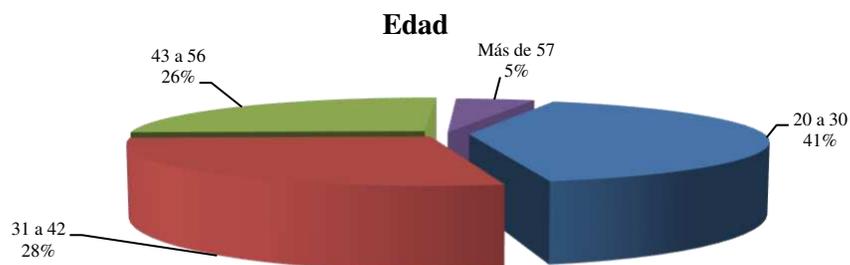
Este nos muestra que del total de la muestra a la que fue aplicada la encuesta (N 100) el 55 % era del sexo femenino y el 45 % pertenecía al sexo masculino, con lo que concluimos que es un promedio bastante balanceado de acuerdo con quienes acuden a hacer algún tipo de reporte.

#### Grafico # 2 Estado civil



**Fuente: Elaborado por el autor**

Este gráfico nos muestra que más del 50 % de la población que acudía a realizar algún tipo de reporte en la coordinación pertenece al estado civil **“casado”**.

**Grafico # 3 Edad**

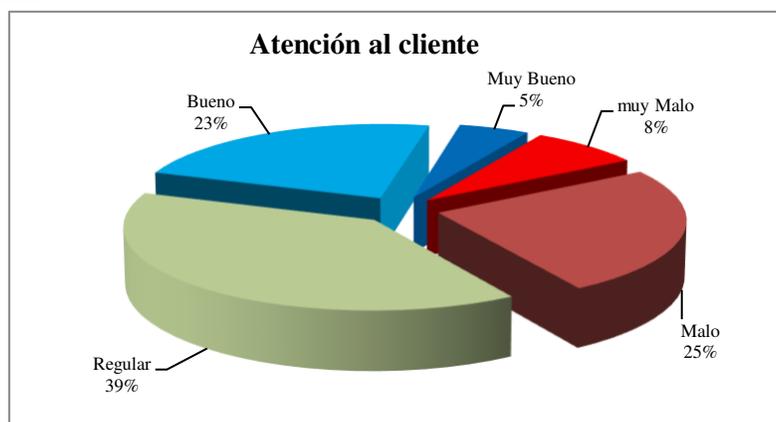
**Fuente: Elaborado por el autor**

Como se puede observar, los rangos de edades a los que pertenece la mayor parte de la muestra encuestada, oscilan entre los 20 – 30 años (41 %) y 31 – 42 (28 %) por lo que se deduce, que la mayoría de los sujetos encuestados eran jóvenes.

Con respecto a las variables categóricas de este estudio estos fueron los resultados obtenidos.

**Grafico # 1 Variable categórica Atención al cliente**

<b>Atención al cliente</b>	
<b>Datos estadísticos</b>	
Media	2.9
Moda	3
Mediana	3
Desv. Est.	1
Promedio	2.906



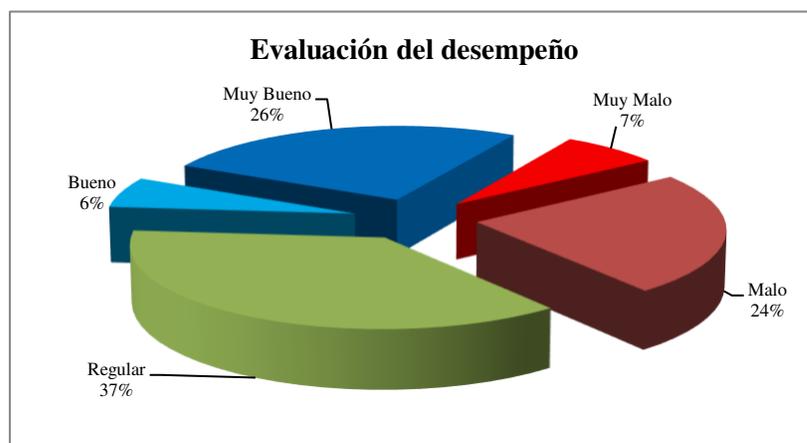
**Fuente: Elaborado por el autor**

Los resultados de la **Atención al cliente**, a la cual corresponden las preguntas 1 a la 8, indica que el **72%** de la muestra consideran la atención que se les brinda regular o mala, lo cual es un punto a tomar en cuenta dentro de las recomendaciones que se pretenden realizar, ya que, tan solo el **28 %** es decir, un poco más que la mitad del porcentaje anterior considera que la atención que reciben por parte de los funcionarios es buena.

En promedio se demuestra que la media corresponde a 2.9, lo cual, según la escala de Likert indica que la muestra poblacional sujeta a estudio se encuentra indecisa o considera esta categoría como **regular**.

Por lo que respecta al **Grafico # 2 Variable categórica Evaluación del desempeño**

<b>Evaluación del desempeño</b>	
<b>Datos estadísticos</b>	
Media	<b>3</b>
Moda	<b>3</b>
Mediana	<b>3</b>
Desv. Est.	<b>1</b>
Promedio	<b>3.006</b>



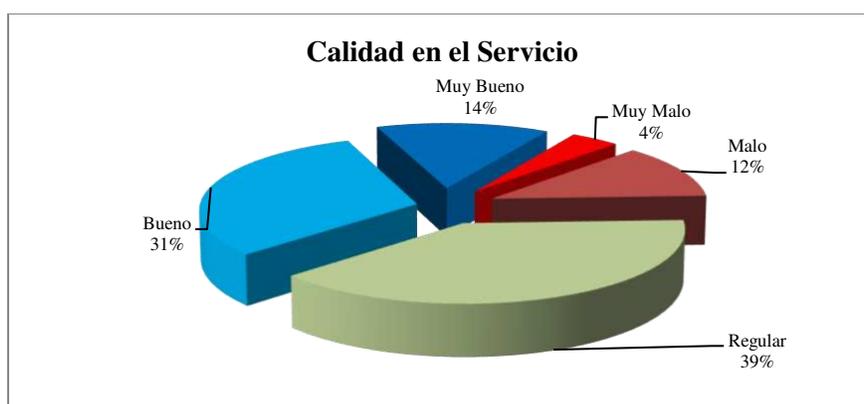
**Fuente: Elaborado por el autor**

Este gráfico corresponde a la categoría de **evaluación del desempeño**, a la cual pertenecen las preguntas 9 a la 18, en ella observamos que, nuevamente, el porcentaje mayor corresponde al 68 % el cual se obtiene de la suma de los ítems regular y malo, con lo que se deduce que los funcionarios necesitan mejorar la forma en la que desempeñan sus funciones diarias, especialmente cuando se trabaja directamente con los ciudadanos, ya que tan solo el 32% piensa que cumplen con el desempeño de funciones de manera adecuado.

En promedio se demuestra que la media corresponde a 3.00, lo cual, según la escala de Likert indica que la muestra poblacional sujeta a estudio se encuentra indecisa o considera esta categoría como Regular.

**Grafico # 3 Variable categórica Calidad en el Servicio**

Calidad en el Servicio	
Datos estadísticos	
Media	3,4
Moda	3
Mediana	3
Desv. Est.	1
Promedio	3.4062



**Fuente: Elaborado por el autor**

Por último, se muestra la categoría de **calidad en el servicio**, a la cual pertenecen las preguntas de la 19 a la 25, el gráfico nos muestra que en comparación a las 2 categorías anteriores el grado de rechazo es menor, ya que solo el 55 % de la muestra poblacional indicó sentir que el servicio era regular o malo, mientras que el 45 % hizo referencia a que la calidad en el servicio es buena (31%) o excelente (14%) lo cual muestra un resultado variable.

En promedio se demuestra que la media corresponde a 3.40, lo cual, según la escala de Likert indica que la muestra poblacional sujeta a estudio se encuentra indecisa o considera esta categoría como Regular.

## Conclusiones

Con la finalidad de cumplir con los objetivos específicos establecidos en esta investigación y luego de llevar a cabo el análisis detallado de los datos, se concluye con lo siguiente:

1. La calidad en el servicio de cualquier organización se basa fundamentalmente en el factor humano, es decir, en el compromiso firme y activo de todos los funcionarios y en el objetivo de la calidad.
2. Es preciso establecer una dinámica de calidad que promueva la capacidad y actitud de las personas que componen la organización hacia la misma. Con esto damos por entendido que el valor en la escala de Likert que corresponde al 3 con la categoría de (Regular) no cumple con los estándares esperados por la ciudadanía.
3. En cuanto a la categoría de Atención al cliente, la cual también muestra un valor de 3 en escala de Likert tiene un resultado marginal en comparación al deseado, ya que por el hecho de pertenecer a una institución municipal se espera que el servicio que se brinda a los ciudadanos oscile entre los ítems de bueno y excelente.
4. Por último, concluimos que el desempeño de las funciones tampoco ha sido el esperado, ya que como en las categorías anteriores, esta variable se encuentra clasificada dentro del ítem 3 siendo este su porcentaje más representativa.

Por lo anterior y resumiendo que nuestras tres categorías se encuentran calificadas como **regulares** se recomienda lo siguiente:

## Recomendaciones

Cerca la fecha para el cambio administrativo de la Presidencia, así como cada una de sus dependencias, se otorgan las siguientes recomendaciones para controlar los problemas presentados en la Coordinación de Atención Ciudadana.

1. Implementar un buzón de quejas y sugerencias electrónico (dentro de la página del municipio) en el cual los ciudadanos puedan expresar sus propuestas de mejora o bien presentar alguna situación por la que hayan atravesado respecto a este tema.
2. Crear un comité de mejora continua para dar seguimiento mensual a las propuestas o casos ingresados a la página y con ello tomar las acciones pertinentes.
3. Dar capacitación en calidad al servicio y atención al cliente a los funcionarios municipales para el correcto desempeño de sus funciones.
4. Dar capacitación a los funcionarios acerca de actividades y descripción de puesto, así como las tareas que están a su cargo.

## Referencias bibliográficas

- Barceló, J. C. (11 de 05 de 2017). Obtenido de *La evaluación del desempeño laboral*: <https://www.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/evaluacion-desempeno/la-evaluacion-del-desempeno-laboral-y-la-gestion-de-rrhh/>
- Byars, L. L., y Rue, L. W. (1996). *Gestión de Recursos Humanos*. España: S.A. ELSEVIER ESPAÑA.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá: Mc. Graw-Hill.
- Cuéllar Valdés, P. M. (1979). *Historia del estado de Coahuila*. Saltillo, Coahuila: Universidad Autónoma de Coahuila.
- Dunleavy, P. y. (1994). From Old Public Administration to New Public Management. *Public Money and Management*, 9-16.
- Duque O., E. J. (2005). *Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición*. Innovar, revista de ciencias administrativas y sociales.
- Duque O., E. J. (2012). Medición de la percepción de la calidad del servicio. *Criterio Libre*,. 159 - 192.
- Gomez, H. C. (2006). *Del servicio al cliente a la gestión de clientes*. Colombia: Panamericana editorial Ltda.
- Gonzalez Alonso, J. A., y Pazmiño, M. (2015). Cálculo e interpretación del Alfa de Cronbach para el caso de validación de la consistencia interna de un cuestionario. *Revista Publicando*, 62-77.
- González, D. G. (2010). Evaluación del desempeño gubernamental y cultura. *Revista de la Administración Pública*, 37-52.
- Guillermo M, C. (2013). *La nueva gestión pública*. Mexico: Siglo Veintiuno.
- Hernández de Velazco, J. C. Calidad de servicio y recurso humano: caso estudio tienda por departamentos. *Revista Venezolana de Gerencia*. 47 (14),458 -472.
- Lovelock, C. H. (1983). Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights. *Journal of Marketing*, 9 - 20.
- Lynch, H. y. (1992). *Manuales de recursos humanos*. Madrid: Gaceta de Negocios.
- Sampiere, H. R. (2006). *Metodología de la Investigación*. Mexico, DF: Mc.Graw Hill.
- Sherman, A., y Herbert, C. (2005). *Administración de persona*. Mexico, D.F: CECSA.