INDICADORES DE GESTÍON EN LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO. CASO: UNIVERSIDAD POLITÉCNICA TERRITORIAL DE FALCÓN "ALONSO GAMERO"

AUTOR: FRANKLIN SÁNCHEZ

RESUMEN

El término Gestión Pública está referido al uso de los recursos necesarios para alcanzar un fin colectivo apoyándose de herramientas administrativas que validen la toma de decisiones de manera efectiva y oportuna. Es así, como en tiempos de nueva normalidad, ésta debe responder a los cambios que demandan su modernización, en cuyo caso es imperativo medir las variables inmersas en busca del deseado Valor Público. A tal efecto, los Indicadores de Gestión surgen como una herramienta necesaria para la gestión estratégica en las organizaciones, y en palabras de Monroy y Simbaqueba (2017), fortalecen la gestión de las organizaciones para que sea eficaz y eficiente. En este sentido, surgió el interés por parte del investigador de conocer cómo se operacionaliza ésta realidad en una universidad pública, como lo es la Universidad Politécnica Territorial de Falcón "Alonso Gamero", y específicamente en la administración del Talento Humano adscrito a los Laboratorios de Máquinas Eléctricas y Electrónica de la Coordinación de los Programas Nacionales de Formación en Instrumentación y Control, Electricidad, y Electrónica; por ser el área de desempeño laboral del investigador por más de 15 años. En consecuencia, esta investigación pretendió responder a la interrogante: ¿Cuál es el impacto de los indicadores de gestión en la administración del Talento Humano adscrito a los laboratorios de Máquinas Eléctricas y Electrónica?, mediante un investigación de corte documental de tipo monográfico con un diseño bibliográfico, para lo cual se fijó como objetivo general: Analizar el impacto de los indicadores de gestión en la administración del Talento Humano adscrito a los laboratorios de Máquinas Eléctricas y Electrónica. La investigación concluye presentando un cuadro que resume la relación entre los indicadores de gestión y su impacto en la administración del Talento Humano adscrito a los laboratorios objeto de estudio.

Descriptores: Indicadores. Gestión. Talento Humano.

ABSTRACT

The term Public Management refers to the use of the necessary resources to achieve a collective goal supported by administrative tools that validate decision-making in an effective and timely manner. This is how, in times of new normality, it must respond to the changes that demand its modernization, in which case it is imperative to measure the variables involved in search of the desired Public Value. To this end, Management Indicators emerge as a necessary tool for strategic management in organizations, and in the words of Monroy and Simbaqueba (2017), they strengthen the management of organizations to make it effective and efficient. In this sense, interest arose on the part of the researcher to know how this reality is operationalized in a public university, such as the "Alonso Gamero" Territorial Polytechnic University of Falcón, and specifically in the administration of Human Talent attached to the Laboratories of Electrical and Electronic Machines of the Coordination of the National Training Programs in Instrumentation and Control, Electricity, and Electronics; for being the area of work performance of the researcher for more than 15 years. Consequently, this investigation tried to answer the question: What is the impact of management indicators in the administration of Human Talent attached to the Electrical and Electronic Machines laboratories?, through a documentary research of a monographic type with a design bibliographic, for which the general objective was set: Analyze the impact of management indicators in the administration of Human Talent attached to the Electrical and Electronic Machines laboratories. The research concludes by presenting a table that summarizes the relationship between the management indicators and its impact on the administration of Human Talent attached to the laboratories under study.

Descriptors: Indicators. Management. Human talent.

Introducción

El término Gestión Pública (GP) está referido al uso de los recursos necesarios para alcanzar un fin colectivo, para lo cual se apoya de las herramientas administrativas que coadyuven en la toma de decisiones de manera efectiva y oportuna. Es así como en tiempos de nueva normalidad, la GP debe responder a los cambios que demandan su modernización, en cuyo caso es imperativo medir las variables inmersas en los procesos de transformación constante en busca del deseado Valor Público (VP), que no es más que la sensación que experimentan los ciudadanos(as) al recibir un producto y/o servicio permitiendo calificarlo como ajustado o no a sus requerimientos. Al respecto, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), en su artículo "Acerca de la Gestión Pública", describe los elementos claves del ciclo de la GP, haciendo hincapié en el hecho de que la agenda de desarrollo 2030 requiriere de un modelo de GP de calidad orientado a la satisfacción de sus ciudadanos.

Considerando lo anterior, los Indicadores de Gestión (IG) se presentan como una herramienta que apoya en la gestión estratégica de las organizaciones, tanto públicas como privadas, permitiendo validar la toma de decisiones de manera oportuna para el logro de los objetivos institucionales, por lo tanto la construcción de indicadores de gestión tiene como objetivo suministrar información útil para procesos evaluativos a diferentes grados y niveles de la organización. En este sentido, Monroy y Simbaqueba (2017), indican que el objetivo de los IG es coadyuvar a la que la gestión de las organizaciones sea eficaz y eficiente ya que facilita a sus integrantes su desempeño, permitiéndoles evaluar la gestión y mejorar los niveles de aprendizaje en la organización.

Enmarcado en estas orientaciones, surge el interés por parte del investigador de conocer cómo se operacionaliza ésta realidad en una institución de educación universitaria pública como lo es la Universidad Politécnica Territorial de Falcón "Alonso Gamero" (UPTFAG), específicamente en la administración del Talento Humano adscrito a los Laboratorios de Máquinas Eléctricas y Electrónica, los cuales son parte fundamental de los Programas Nacionales de Formación (PNF) en Instrumentación y Control, Electricidad, y Electrónica. Interés que resalta, por ser el área laboral del investigador por más de 15 años continuos y recientemente fungiendo como coordinador de los mismos, lo cual implica acciones de evaluación del desempeño del personal a su cargo.

Por tanto, este trabajo de investigación pretendió responder a la interrogante: ¿Cuál es el impacto de los indicadores de gestión en la administración del Talento Humano adscrito a los laboratorios de Máquinas Eléctricas y Electrónica? para ello la investigación se apoyó de un estudio de tipo documental con un diseño bibliográfico, siguiendo la estructura de una

monografía de investigación de acuerdo a lo dispuesto por la normativa del Programa Nacional de Formación Avanzada en Gestión Pública (PNFA-GP) de la UPTFAG, y se presenta de acuerdo a la siguiente forma: Contexto del tema, en él se presentan el planteamiento del problema de investigación, los objetivos general y específicos, la justificación y la delimitación del estudio. Marco teórico y referencial, en este apartado se presenta lo concerniente a los antecedentes de la investigación, descripción de los laboratorios objeto de estudio, bases teóricas, descripción de los cargos del talento humano adscrito a los laboratorios objeto de estudio, y las definiciones de términos básicos. Marco metodológico, acá de describe lo referente al tipo de investigación, diseño, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de información y las fases de la investigación. Análisis y Discusión de los Resultados; finalizando con las Conclusiones y Recomendaciones.

Contexto del tema

Planteamiento del problema. Barbei et al., (2018) afirman que la administración pública presta servicios a la comunidad en búsqueda de satisfacer las necesidades colectivas, administrando los recursos disponibles. Con respecto a esto, se tiene que las universidades venezolanas que dependen del estado presentan una realidad que se centra en que los recursos son cada vez más escasos y por ende su despacho es tardío. Y por otra parte, se tiene la opinión del colectivo con respecto a la administración pública venezolana, donde la corrupción, la ineficiencia y el burocratismo constituyen las "puntas del iceberg" de los problemas declarados por las y los ciudadanos al referirse a las instituciones y personal que labora en ellas (Documento Rector del PNFA-GP, 2018).

Por tal motivo, es de hacer notar que existen una serie de instrumentos que permiten medir y controlar el manejo de recursos humanos o materiales, para lo cual una opción válida y muy acertada lo constituyen los IG. Para Guinart (2003), estos se presentan como un arma, que bien usada, pueden motivar al empleado e incentivarlo según los resultados alcanzados de acuerdo a las metas fijadas previamente; en cuyo caso se puede lograr que se los involucre en diferentes proyectos de mejora, considerados novedosos, respecto a su gestión administrativa habitual. Y en palabras textuales del mismo autor, sobre los IG, este afirma que: "…es un instrumento básico para la gestión pública, prueba de ellos es la amplia aceptación con que cuenta a nivel internacional". (p. 4)

De tal manera que, esta investigación se ocupó de estudiar cómo puede emplearse esta herramienta tan útil para apoyar la GP en una organización del sector universitario como lo es la Universidad Politécnica Territorial de Falcón "Alonso Gamero" (UPTAG), en lo que respecta a la administración del Talento Humano que labora en los Laboratorios de Máquinas Eléctricas y Electrónica,los

cuales están adscritos a los Programas Nacionales de Formación (PNF) en Instrumentación y Control, Electricidad y Electrónica. Destacándose que estos laboratorios constituyen unidades de apoyo técnico que prestan sus servicios tanto a clientes internos de la universidad (estudiantes, docentes, personal administrativo, y obrero), como a clientes externos (estudiantes de otras instituciones y comunidad en general), y por ello la calidad del servicio se verá reflejada en la satisfacción de las personas como usuarias del servicio, así como a través de la satisfacción del personal administrativo que lo presta.

La realidad observada por el investigador con respecto al funcionamiento administrativo de los laboratorios, permitió conocer que éstos no cuentan con herramientas de corte gerencial para el registro y control de los servicios que ofrece, no existen manuales, ni operativos ni administrativos, que estén actualizados. Y los asistentes de laboratorio (personal administrativo) y los auxiliares docentes (personal docente), se limitan a ejercer las funciones que en primera instancia reciben de la Coordinación (Jefatura) de los PNF y que son reiteradas cuando es medido su desempeño como resultado de una bonificación que perciben producto de los resultados de dicha evaluación. En conversaciones con los auxiliares docentes de estos laboratorios, se logró conocer que muchas veces estos no están claros de cuáles son sus funciones confundiéndolas con las funciones de los asistentes de laboratorio y no existe un programa de adiestramiento para el personal que funge como Auxiliares Docentes y Asistentes de laboratorios.

Todo lo antes expuesto, se percibe como una situación no deseada que incide directamente en la calidad del servicio ofrecido en los laboratorios, pues existen tareas consideradas vitales para el mantenimiento de los laboratorios, que no están siendo ejecutadas, y según la postura del investigador esto puede ocurrir porque el personal no sabe, no quiere o no puede hacer lo que se espera de él en el ejercicio de su cargo. A tal efecto, se mostró un panorama que alentó al investigador a plantearse la organización de los laboratorios empleando herramientas gerenciales que permitan un liderazgo más acorde a la realidad que enmarca la GP de una institución universitaria que desde su creación como Instituto Universitario de Tecnología, presta formación académica de altura. Y citando a Rodríguez (2014, p.32):

La gestión llama a los protagonistas del sector académico a generar un ambiente donde se reconozca la razón de ser de la institución, el trabajo académico, toda la comunidad universitaria debe tener conciencia de la importancia de una cultura que propicie resultados y productos académicos y que se conviertan en un elemento importante para evaluar y resaltar la eficiencia y eficacia de su gestión.

En este contexto, es imperativo gerenciar las instituciones de educación universitaria con visión estratégica para adaptarla a una nueva normalidad atendiendo a la par las acciones de mejoramiento continuo. Con ello se persigue la evolución y el desarrollo del sistema educativo, donde sus actividades están pensadas en concordancia con la misión, visión, propósitos y objetivos institucionales. Y esto debe ser siempre así, pues es las instituciones universitarias donde se forman los profesionales que serán el recurso más valioso de las organizaciones que los acojan, en primera instancia, y en segunda instancia serán los gerentes de sus emprendimientos independientes. Y en el caso de las universidades públicas venezolanas, dónde los recursos tienden a ser más escasos, su administración requiere de una estrategia orientada al logro de los objetivos institucionales manteniendo los estándares de calidad que las han caracterizado desde su creación, y por el cual los profesionales venezolanos son reconocidos fuera de sus fronteras.

Formulación del problema. Partiendo de la situación problemática reconocida por el investigador, resultó de interés responder a la siguiente interrogante: ¿Cuál es el impacto de los indicadores de gestión en la administración del Talento Humano adscrito a los laboratorios de Máquinas Eléctricas y Electrónica? En consecuencia, para responder esta interrogante, se partió de un proceso de análisis de la ruta metodología a seguir para responder las interrogantes secundarias, como lo fueron:

- ¿Cuáles son los elementos esenciales que caracterizan el diseño de indicadores de gestión para la administración del Talento Humano adscrito a los laboratorios de Máquinas Eléctricas y Electrónica?
- ¿Cómo se definen variables que serán medidas mediante indicadores de gestión para la administración del Talento Humano adscrito a los laboratorios de Máquinas Eléctricas y Electrónica?
- ¿Cómo se describe la relación entre un indicador de gestión y el impacto que este presenta en la administración del Talento Humano adscrito a los laboratorios de Máquinas Eléctricas y Electrónica

Objetivos de la investigación

Objetivo general: Analizar el impacto de los indicadores de gestión en la administración del Talento Humano adscrito a los laboratorios de Máquinas Eléctricas y Electrónica.

Objetivos específicos:

- Determinar los elementos esenciales que caracterizan el diseño de indicadores de gestión para la administración del Talento Humano adscrito a los Laboratorios de Máquinas Eléctricas y Electrónica.
- Definir las variables que serán medidas mediante indicadores de gestión para la administración del Talento Humano adscrito a los Laboratorios de Máquinas Eléctricas y Electrónica.
- Describir la relación entre los indicadores de gestión y el impacto

que estos presentan en la administración del Talento Humano adscrito a los laboratorios de Máquinas Eléctricas y Electrónica.

Justificación. Este trabajo de investigación se justifica en primera instancia desde una perspectiva teórica, pues busca aportar soluciones determinantes relacionadas con la gestión del Talento Humano enmarcado dentro de las tendencias que protagonizan las filosofías de calidad de servicio y administración de personal. Por otra parte, se justifica desde una perspectiva metodológica porque se enmarcó dentro de la línea de investigación "Planeación y Evaluación Estratégica de la Gestión Pública" del Plan Nacional de Formación Avanzada en Gestión Pública (Documento Rector del PNFA-GP, 2018). A través de esta línea de investigación se profundizó mediante un estudio documental sobre temas vinculados a problemas epistemológicos en el análisis, diseño y evaluación estratégica de la gestión del Talento Humano en la administración pública, para lo cual se presenta todo un análisis documental que apoya la evaluación del desempeño individual del recurso humano adscrito a los Laboratorios de Máquinas Eléctricas y Electrónica, mediante la herramienta gerencial Indicadores de Gestión. Esto a los fines de profundizar sobre la detección de oportunidades de mejora en todo lo que implica el desarrollo del Talento Humano disponible en los laboratorios objeto de estudio.

Delimitación. La investigación se desarrolló en la Universidad Politécnica Territorial de Falcón "Alonso Gamero" (UPTFAG), la cual está ubicada en la ciudad de Santa Ana de Coro, Av. Libertador Parque Los Orumos del Municipio Miranda del Estado Falcón. Y la dependencia escogida fueron los Laboratorios de Máquinas Eléctricas y Electrónica, los cuales están adscritos a la Coordinación de los PNF en Instrumentación y Control, Electricidad y Electrónica. Esta investigación se desarrolló en el Período Académico III-2022 del Plan Nacional de Formación Avanzada en Gestión Pública (PNFA-GP). Y se limita a presentar un análisis documental partiendo de su implicación en las acciones gerenciales a que dieran lugar, para la administración del Talento Humano adscrito a los en laboratorios antes mencionados.

Alcance. Con respecto al alcance, se pretende que el análisis presentado producto de la investigación documental, sea considerado en la planeación estratégica, ingreso, y desarrollo del Talento Humano que labora en los laboratorios objeto de estudio, por lo cual esta investigación apoya la administración del Talento Humano en una organización académica de corte público.

Marco teórico y conceptual

Antecedentes

Para Cuesta-Santos et al., (2018), en su estudio titulado "Evaluación del desempeño, compromiso y gestión de recursos humanos en la empresa", producto de una

investigación documental que se baso en el estudio de tesis, con diferentes niveles de conceptualización, con el fin de conectar el accionar de la "Gestión Humana" y sus indicadores, con la estrategia organizacional; se apoyaron de la observación directa y presentaron entre su conclusiones que la planeación estratégica de la gestión del capital humano y su optimización, implica el diseño de su control de gestión estratégica, la determinación de perfiles de cargo por competencias laborales, y la consideración de indicadores tangibles e intangibles, destacando entre los últimos el "sentido de compromiso". Esta realidad fue enmarcada en lo que para los autores fue comprender que lograr procesos de evaluación del desempeño, en los cuales se refleje que los desempeños individuales tributen al desempeño estratégico organizacional, es un desafío en la actualidad.

El aporte fundamental para esta investigación, es que permitió reconocer la existencia de indicadores tangibles e intangibles que se pueden diseñar para medir el desempeño individual del Talento Humano. Y la medición sistemática del grado de eficacia y eficiencia con que los empleados realizan sus actividades laborales durante un período de tiempo determinado, permiten chequear su potencial de desarrollo, constituyendo la base para elaborar y ejecutar el plan individual de capacitación y desarrollo. Hechos que fueron considerados en la presentación del análisis final de esta investigación.

Por su parte, González (2021), en su tesis de grado titulada: La gestión de talento humano por competencias y su influencia en el desempeño laboral y buen trato al cliente del personal del hotel libertador, desarrollada a través de una investigación con enfoque cuali-cuantitativa en la cual se aplicaron las técnicas de revisión documental, entrevista y encuesta. Los métodos utilizados fueron el analítico sintético, inductivo – deductivo, de campo y bibliográfico. La muestra del estudio lo constituyo 25 empleados del hotel, y los resultados se analizaron por dimensiones con sus respectivos indicadores, destacándose dimensiones tales como: persistencia, dirección, participación, y atención al cliente. Entre algunas de sus conclusiones más relevantes se tiene que: "si existe influencia en una adecuada gestión del talento humano por competencias las cuales mejoran la eficacia en la calidad de prestación del servicio", y la gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la cooperación efectiva de las personas (empleados) con el objetivo de lograr la identificación completa de las personas con la organización y establecer vínculos favorables entre ellas. Cuanto más dedicado y motivado sea el empleado, más efectiva será la administración de ese activo.

El aporte esencial de la investigación de González (2021), al investigador, radicó en el reconocimiento de las

variables susceptibles de ser medidas a través de indicadores de gestión, para lo cual la comprensión de las dimensiones arrojadas por el estudio fue de interés relevante para responder la interrogante secundaria ¿Cómo se definen las variables que serán medidas mediante indicadores de gestión para la administración del Talento Humano adscrito a los laboratorios de Máquinas Eléctricas y Electrónica?

Bases teóricas

A continuación se presentan las posturas teóricas vinculadas con el objeto de estudio, que lograron responder la interrogante principal de esta investigación documental, como lo fue: ¿Cuál es el impacto de los indicadores de gestión en la administración del Talento Humano adscrito a los laboratorios de Máquinas Eléctricas y Electrónica?

Para Majad (2016, p. 153), hablar de gerencia en el sector educativo es considerar que:

En el campo de la docencia, la gerencia no es muy diferente al enfoque que se da a la gerencia de empresas. La gerencia educativa es un proceso de coordinación de una institución por medio del ejercicio de habilidades directivas encaminadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar.

Lo expuesto por el autor, aborda una temática que implica la acción gerencial en organizaciones de corte educativo, para lo cual esta investigación fue de sensible interés, dado que el investigador reconoce una realidad desde su área de acción como coordinador de laboratorios adscritos a tres (03) PNF, donde se ofrecen servicios tanto a clientes internos (comunidad universitaria) como a clientes externos (comunidad del entorno) en la UPTAG. Reconociendo de esta manera la acción gerencial sobre servidores públicos (empleados adscritos a los laboratorios).

En consecuencia, el investigador se planteó analizar desde una perspectiva reflexiva las teorías sobre la gestión estratégica para la administración del Talento Humano, permitieron reconocer a los Indicadores de Gestión como una herramienta que apoya la gestión del personal adscrito a los laboratorios de Máquinas Eléctricas y Electrónica. De esta manera, del análisis crítico se lograron reconocer como dimensiones en las que se mueven las variables inmersas en la administración del Talento Humano, el desempeño individual y las competencias, para lo cual se identificaron los indicadores de gestión asociados.(Ver Tabla 1)

Gestión del talento humano. Para Armas et al., (2017, p. 132)"Es importante que la gestión humana sea medida a través de indicadores en cada uno de sus subsistemas y también en aquellos aspectos de relevancia para la organización", por ello es fundamental que las personas que conforman las organizaciones sepan y quieran hacer las cosas con excelencia.

En tanto, Pérez (2021, párrafo 4), define la Gestión del Talento Humano como:

El conjunto integrado de procesos de la organización, diseñados para atraer, gestionar, desarrollar, motivar

y retener a los colaboradores. Su principal finalidad es el mantenimiento y mejora de las relaciones personales entre los directivos y colaboradores de la empresa en todas las áreas. Se trata de una visión integral con el fin de optimizar las relaciones entre los trabajadores y la empresa.

Subyace de esta manera, que el Talento Humano es el más valioso en una organización, y en el caso de esta investigación, que las instituciones universitarias públicas venezolanas actualmente están observando cómo cada día que pasa sus recursos merman, y por ello los procesos que implican la gestión de su principal recurso es de vital importancia. Por esta razón, desde la perspectiva de esta investigación el enfoque fue el análisis de los Indicadores de Gestión como herramientas que permiten la toma de decisiones de manera oportuna para orientar los esfuerzos al desarrollo del personal en aras de potenciar sus talentos para mejorar de manera continua los servicios ofrecidos por los Laboratorios de Máquinas Eléctricas y Electrónica de la UPTAG.

En concordancia con lo anterior, se tiene la posición de Chiavenato (2009), el cual indica que es imperativo en las organizaciones medir, evaluar y monitorear cuatro (4) aspectos fundamentales, que apoyan la administración del Talento Humano, a saber: los resultados, el desempeño, las competencias, y los factores críticos para el éxito. En este sentido, en esta investigación documental fue importante para el investigador conocer lo que desde su área de desempeño como coordinador de los laboratorios en estudio ¿Cómo debe ser esa medición? referidas al desempeño individual y las competencias, empleando para ello indicadores de gestión. Y relacionar el impacto entre la gestión del Talento Humano y los Indicadores de Gestión.

Evaluación del desempeño. Según Chiavenato (2009, p.245), "La evaluación del desempeño es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo". Otra definición del mismo autor, indica que "es el proceso que mide el desempeño del trabajador, entendido como la medida en que éste cumple con los requisitos de su trabajo" (Nota1, p.245).

Se tiene además, que la evaluación del desempeño es la calificación que los proveedores y los clientes internos adjudican a las competencias individuales de una persona con la que tienen relaciones de trabajo, esta calificación proporciona información respecto de su desempeño y sus competencias individuales, los cuales apoyan la toma de decisiones en busca de la preciada mejora continua. (Chiavenato, 2009).

A tal efecto, el autor describe que para evaluar el desempeño se deben cubrir seis interrogantes

fundamentales (Chiavenato, 2009, p.245):

- ¿Por qué se evalúa el desempeño?
- ¿Cuál desempeño se debe evaluar?
- ¿Cómo se debe evaluar el desempeño?
- ¿Quién debe evaluar el desempeño?
- ¿Cuándo se debe evaluar el desempeño?
- ¿Cómo se debe comunicar la evaluación del desempeño?

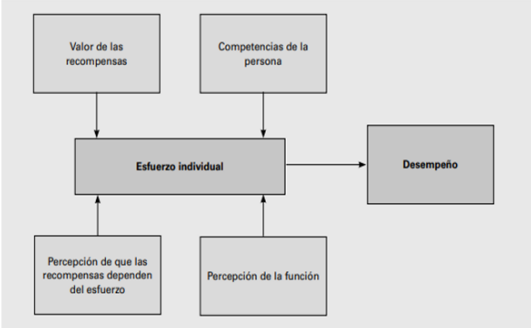


Figura 1: Principales factores que afectan el desempeño. Chiavenato (2009, p.246).

En este contexto, la evaluación de desempeño individual forma parte de una de las dimensiones a las que está referida la administración del Talento Humano y se puede inferir que el desempeño se nutre a su vez de las competencias que aporta el Talento Humano al éxito de la misión y visión institucional. Es así, como se asume que los indicadores de gestión se pueden diseñar para abordar estas dos dimensiones tan relacionadas, como los son las competencias y el desempeño individual, y de ahí obtener información que permita medir cómo responde el Talento Humano de los laboratorios en estudio a este tipo de evaluación. Esto supone un insumo muy valioso para el diseño de acciones que apoyen la Gestión del Talento Humano de manera eficaz y efectiva en una organización de corte educativa. Ejemplo de esto lo constituyen acciones tales como: Actualización de descripción de cargos, Diseño de programas de desarrollo, Diseño de políticas de incentivos, Mejoras en los procedimientos administrativos, Diseño de puestos de trabajo, y todo aquello que coadyuve en una mejora del servicio prestado por el empleado.

En vista de que diseñar Indicadores de Gestión no es tarea fácil, se suman los aportes de Chiavenato (2009) sobre la evaluación del desempeño, para lo cual fue importante para esta investigación conocer la respuesta a esta interrogante: ¿Cómo se debe evaluar el desempeño?, dado que se relaciona directamente con el diseño de los indicadores que se puedan reconocer. Por esta razón, se describen los aportes de este autor al respecto de:

¿Cómo se debe evaluar el desempeño? el autor presenta a los indicadores como lo que es tendencia dentro los nuevos enfoques para evaluar el desempeño del Talento Humano, para lo cual indica que estos indicadores se desprenden de la planificación estratégica que define el qué, el cómo y el cuándo medir. Por ello, los indicadores deben ligarse a los procesos de la empresa

y enfocarse en el cliente interno o externo. Y en un sentido más amplio debe considerarse aspectos tales como:

a) La competencia personal que implica la capacidad para aprender de las personas y la creación de conocimientos y habilidades nuevas.

b) La competencia tecnológica que implica la capacidad para asimilar el conocimiento de las diferentes técnicas que se necesitan para el desempeño e incluye generalidad y multifuncionalidad.

c) La competencia metodológica que implica la capacidad para tomar la iniciativa e implantar medidas para resolver problemas en diversas situaciones. "Es como un espíritu emprendedor que resuelve espontáneamente los problemas".

d) La competencia social que implica la capacidad para relacionarse con personas o grupos, así como para trabajar en equipo.

En atención a lo anterior, se puede traducir la importancia que merece evaluar el desempeño del personal, encaminando los esfuerzos para integrarlo a la identidad estratégica de la organización a la que presta servicios. En palabras de Gil et. al (2010, p.7) "La evaluación de desempeño no es un fin en sí, sino un instrumento, un medio, para mejorar los resultados del talento humano de la organización". En consecuencia, el diseño de indicadores de gestión se presenta como una alternativa para lograr esta tarea que implica la valoración del desempeño individual.

Gestión por competencias. El termino Gestión por Competencia, según Vallejo (2016, p.29), significa "impulsar a la excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas, garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, de lo que saben hacer o podrían hacer". Es así como, administrar el talento humano se convierte cada día en algo indispensable para el éxito de las organizaciones, sabiendo que, en consideración a este autor, tener personas no significa necesariamente tener talentos. Esto quiere decir, que para tener talento, la persona debe poseer cualidades diferenciadoras y competitivas que la valoren. En este orden de ideas, Chiavenato (2009) presenta en la siguiente figura, desde su perspectiva, las competencias individuales que pueden ser medidas, competencias que para los efectos de esta investigación fueron considerados como criterios para el diseño de indicadores de gestión:



Figura 2: Talentos son las personas dotadas de competencias. Chiavenato (2009)

Para Vallejo (2016,p.30), estas competencias se traducen en lo siguiente:

- Conocimiento: Es el saber, resultado de aprender a aprender de forma continua.
- Habilidad: Se trata de saber hacer. Es la aplicación del conocimiento para resolver problemas y situaciones, es crear, es innovar. Es transformar el conocimiento en resultado.
- Juicio: Se trata de saber analizar la situación y el contexto, es tener el análisis crítico, juzgar los hechos, establecer un equilibrio y definir prioridades.
- Actitud: Se trata de saber hacer que ocurran las cosas. Actitud positiva y emprendedora, permite alcanzar y superar metas, asumir riesgos, actuar como agente de cambio, dar valor agregado, llegar a la excelencia y enfocarse a los resultados, es lo que lleva a la persona a alcanzar la autorrealización.

Por otra parte se tiene a Gordillo (2005, p.4), quien indica que:

La evaluación de competencias, se refiere a la necesidad de aplicar los respectivos instrumentos antes de contratar personal, durante las actividades laborales de los trabajadores (evaluación de desempeño) y después de haberlos sometido a procesos de capacitación, para efectos de saber en qué medida ésta ha favorecido el desarrollo de la empresa.

Esto significa que la acción de evaluación debe ser continua, para que sus efectos produzcan los insumos requeridos para la toma de decisiones de manera oportuna y con ello lograr que la organización se mantenga en el tiempo ofreciendo un bien o servicio que cumpla los estándares de calidad que demandan los consumidores, siendo éstos cada vez más exigentes pues los orientan los cambios den entorno. Indicadores de gestión. Un Indicador de Gestión (IG), es una representación (cuantitativa preferiblemente) establecida mediante la relación entre dos o más variables, a partir de la cual se registra, procesa y presenta información relevante con el fin de medir el avance o retroceso en el logro de un determinado objetivo en un periodo de tiempo determinado, ésta debe ser verificable objetivamente, la cual al ser comparada con algún nivel de referencia (denominada línea base) puede estar señalando una desviación sobre la cual se pueden implementar acciones correctivas o preventivas según el caso. (Guía para la construcción y análisis de indicadores de gestión, 2018).

El concepto de indicadores de gestión, remonta su éxito al desarrollo de la filosofía de Calidad Total, creada en los Estados Unidos y aplicada acertadamente en Japón. Para Pérez (2007), los indicadores son una forma clave de retroalimentar un proceso, de monitorear el avance o la ejecución de un proyecto y de los planes estratégicos, entre otros. Y son más importantes todavía si su tiempo de respuesta es inmediato, o muy corto, ya que de esta manera las acciones correctivas son realizadas sin demora y en forma oportuna. Es así, como se puede reconocer la importancia que reviste esta

poderosa herramienta que apoya la acción gerencial en cualquier nivel de la organización en aras de lograr el tan preciado mejoramiento continuo.

Indicador de desempeño. Para la empresa Consultores y Asesores en Sistemas de Información GDM, SC., medir indicadores de desempeño laboral implica considerar los siguientes 5 elementos, a saber:

- Productividad. Se obtiene al dividir las horas de trabajo de cada empleado por la cantidad de resultados laborales que ha obtenido. Pero, sin olvidar que puede variar de acuerdo a las circunstancias laborales o personales de cada empleado, por lo que se debe considerar este margen de error.
- Eficacia. Se enfoca en cuál es la capacidad de los empleados para lograr los objetivos establecidos. Cuando es elevada significa que las tareas se cumplen sin ningún problema. Por el contrario, si es ineficaz entonces no se obtendrán los resultados.
- Eficiencia. Mientras que la eficacia se enfoca en cómo el empleado realiza sus actividades, la eficiencia es cuando cumple con estas funciones consumiendo la menor cantidad de recursos (tiempo, material y capital).
- Formación. Te ayudará a que seas capaz de conocer qué tan capacitado está el empleado, en cuestión de habilidades profesionales, para completar sus tareas. Cuando sus habilidades son buenas tendrá buenos resultados, si no es así, puedes implementar la capacitación para mejorarlos.

Calidad de servicio. Un servicio de calidad, es ajustarse a las especificaciones del cliente, se trata de la percepción del cliente basándose en sus expectativas de servicio. A tal efecto, Braidot et al., (2007), identifican características o elementos comunes que plantean los especialistas del área para una mejor calidad del servicio, dentro de las que destaca la gestión de los recursos humanos, por ser el recurso clave de la empresa, siendo crucial el pleno desarrollo de sus capacidades y su participación e integración en el proyecto de empresa, el trabajo en equipo y la utilización de herramientas y técnicas adecuadas a cada nivel de la organización.

Según estos autores, las herramientas para el desarrollo de un recurso humano competente para el servicio, incluyen: cultura organizacional para y por el cliente, formación y entrenamiento para potenciar y fortalecer habilidades y destrezas necesarias para ofrecer un servicio con calidad, entre otras. Con respecto a la herramienta de entrenamiento, los autores proponen que se debe crear un Programa de Entrenamiento para el personal, que debe estar orientado en tres sentidos: acorde a los objetivos organizacionales y del recurso humano, en función de las necesidades determinadas por la evaluación clientelar, y basado en parámetros de Calidad de Servicio.

En tanto, para Alvarado et al.,(2010).la calidad consiste en una

filosofía de acción continúa por mejorar con el fin de obtener un producto o servicio de valor para el cliente- usuario tratando de satisfacer sus expectativas, pues con ello, se consigue aumentar la viabilidad institucional y la satisfacción por el servicio recibido. En todo caso, se puede decir que la calidad del servicio se refleja en la satisfacción de la persona como usuario del servicio, así como a través de la satisfacción del personal administrativo que presta dicho servicio.

Descripción de los Laboratorios en estudio

Laboratorio de Electrónica: El Laboratorio de Electrónica (LELE), cumple funciones de apoyo a las Unidades Curriculares (UC): Electrónica Análoga, Electrónica Digital, Electrónica de Potencia y Micro controladores; éstas forman parte de los Pensum de Estudios de los PNF en Electrónica, Electricidad e Instrumentación y Control. A tal efecto, se realizan diseños, construcción y pruebas de circuitos eléctricos y/o dispositivos electrónicos, estipuladas en las actividades prácticas de las UC antes mencionadas. Por otra parte, también ofrece servicios a los estudiantes cuando requieren diseñar, simular, y poner a prueba dispositivos electrónicos y/o equipos eléctricos que han sido diseñados como parte de sus proyectos socio integradores; proyectos éstos que son de realización obligatoria para obtener la titulación para TSU o Ingeniería en los PNF. Y adicional a estos servicios, siempre se ha prestado apoyo a la comunidad externa, reconocida como: Unidad Educativa Madre Mazzarello, Escuela Técnica Industrial Pedro Curiel Ramírez, entre otros; cuando los estudiantes de dichas casas de estudio de educación diversificada, requieren que sus estudiantes realicen pasantías.

Dentro de los equipos con que cuenta este laboratorio, se pude mencionar los siguientes: Multímetros Analógicos, Digitales. Fuentes de alimentación. Osciloscopios Analógicos y Digitales. Generadores de señales. Tablero de Prácticas Elvis II. Herramientas de simulación (Multisim, protesus, micro c, entre otros).Diodos semiconductores. Circuitos recortadores. Diodos Zener. Fuente de poder no regulada. Transistores.FET, entre otros.

Laboratorio de Máquinas Eléctricas: El laboratorio de Maquinas Eléctricas (LETC), es un espacio equipado con los equipos fundamentales para la ejecución de las actividades prácticas de las UC: Máquinas Eléctricas I y II, Taller de Transformadores, Taller de Electricidad, y Taller de Tecnología Eléctrica. Apoyando el proceso de aprendizaje para la generación de habilidades y competencias en los futuros técnicos superiores y/o ingenieros, que les permita afrontar retos y desafíos que conllevan los nuevos cambios industriales. Estas UC forman parte del Pensum de Estudio de los PNF en Electrónica, Electricidad e Instrumentación y Control. También ofrece soluciones técnicas en temáticas relacionadas con el estudio y análisis de máquinas

eléctricas convencionales y de última generación, para el desarrollo de la industria regional.

Entre los equipos con que cuenta este espacio, se destacan los siguientes: Transformadores monofásicos. Módulos de transformadores trifásicos. Módulos de alimentación monásticos y trifásicos. Módulos de protecciones eléctricas. Motores eléctricos monofásicos en AC. Motores eléctricos bifásicos en DC. Motores eléctricos trifásicos en AC. Módulos de variación de velocidad. Módulos para instalaciones eléctricas residenciales. Módulos de protecciones eléctricas. Mesones de trabajo para la ejecución de las prácticas. Módulos de cargas resistivas, inductivas y capacitivas. Multímetros digitales y analógicos. Amperímetros analógicos. Voltímetros analógicos. Medidores de potencia. Medidores de factor de potencia, entre otros.

Los dos Laboratorios, Maquinas Eléctricas (LETC) y Electrónica (LELE), están coordinados por un Docente, el cual cumple con las siguientes funciones: coordinar, organizar y velar por el desarrollo de las actividades académicas programadas, supervisar el personal adscrito que ocupa los cargos de: Asistentes de Laboratorio(02), los cuales cuentan con el perfil de Ingeniero en Instrumentación industrial y Técnico Superior Universitario en electricidad, y Auxiliares Docentes (03) con el perfil de Ingeniero en Electricidad(1)y Técnico Superiores Universitarios en Instrumentación Industrial (2).Este personal representa a un total de cinco(05) empleados.

En este sentido, es importante describir las funciones que cumple el personal antes mencionado, a los fines de comprender los indicadores de evaluación de desempeño presentados como aporte fundamental de esta investigación. Estas funciones fueron suministradas por la Coordinadora actual de los PNF en Instrumentación y Control, Electricidad y Electrónica, Dra. Siria Adames Bueno, a saber:

Descripción de cargos del personal que labora en los laboratorios

Cargo Personal Administrativo. Nombre: Asistente de Laboratorio. Funciones: Colabora en la preparación de las prácticas de laboratorio. Prepara los equipos necesarios a los estudiantes para las prácticas de laboratorio. Coloca en funcionamiento los equipos. Instruye a los estudiantes en la manipulación de los equipos. Realiza labores de mantenimiento preventivo a los equipos. Clasifica y organiza el material, instrumentos y equipos dentro del laboratorio. Asiste con labores sencillas, en la ejecución de las prácticas docentes. Asiste en el traslado de equipos y materiales de laboratorio. Organiza materiales y equipos empleados en cada práctica de laboratorio. Distribuye el material de apoyo para cada práctica, según cronograma. Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral. Mantiene ordenados los equipos y toda el área del laboratorio, reportando cualquier anomalía ante su jefe

inmediato. Lleva registro de los usuarios del laboratorio. Solicita la adquisición de dispositivos para la reparación de equipos del laboratorio. Supervisa a los usuarios de los equipos, mientras los manipulan durante la ejecución de las prácticas de laboratorio.

Cargo Personal Docente. Nombre: Auxiliar Docente. Funciones: Actualmente cumplen las mismas del Cargo Personal Administrativo. Asistente de Laboratorio. Las funciones descritas se traducen en que dicho personal, asiste a los docentes y estudiantes en el desarrollo de las unidades curriculares cuyas prácticas se realizan en los laboratorios en estudio, para lo cual preparan, distribuyen, mantienen y controlan los materiales y equipos utilizados.

Marco metodológico

Tipo de investigación. Según Uriarte (2020), esta investigación es de tipo documental "pues se trata de una estrategia de comprensión y análisis de realidades teóricas o empíricas mediante la revisión, cotejo, comparación o comprensión de distintos tipos de fuentes documentales referentes a un tema específico", lo cual constituyó la labor del investigador para abordar el tema: Indicadores de gestión en la administración del Talento Humano. Caso Universidad Politécnica Territorial de Falcón "Alonso Gamero". Esto requirió de un abordaje sistemático y organizado. Y según Arias (2012), esta investigación documental se presenta como tipo monográfico, donde el origen de los datos es secundario, tratándose de la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas.

Diseño de investigación. Con respecto al diseño de esta investigación, Uriarte (2020) la ubica en una investigación documental de tipo bibliográfico pues se analizan producciones escritas procesados de acuerdo con los fines de quienes inicialmente las obtuvieron y manipularon; a lo que Sabino (1992) coincide, pues refiere que el diseño de esta investigación es de tipo bibliográfico, dado que los datos empleados han sido ya recolectados en otras investigaciones.

Población y muestra: Considerando que esta investigación es de corte documental, siendo su diseño de tipo bibliográfico, la población estuvo referida a todas las producciones escritas en físico o en digital que permitieron reconocer las variables inmersas en el tema: : Indicadores de gestión en la administración del Talento Humano.

Técnicas e instrumentos. La técnica empleada en la investigación documental, se refiere a la localización, extracción y fijación de datos, para construir un mapa conceptual y documental de toda la información extraída (Uriarte, 2020). Para lograrlo se procedió a la revisión de la bibliografía disponible consultada a través de la base de datos de los buscadores informáticos tales como: Redalyc, Scielo y Google Académico, publicados

entre los años 2017 hasta la actualidad. Con respecto al instrumento utilizado para la recopilación de la información en este tipo de investigación, se contó con unidades de almacenamiento de la información en archivos digitales, como los son: el computador personal, correo electrónico y pendrive. Esto favoreció el registro ordenado de toda la información recolectada, para su posterior análisis.

Fases de la investigación. La investigación de corte documental, requiere del cumplimiento de una serie de fases, para lo cual se ejecutaron las siguientes guiados por Uriarte (2020), a saber:

Fase 1. Arqueo de fuentes. Referida a la "selección gruesa del material" que se consideró de utilidad para la investigación, partiendo del tema central Indicadores de Gestión y Administración del talento humano.

Fase 2. Revisión. Se descartó el material que no cumplía con el patrón de búsqueda de acuerdo a los objetivos específicos que pretendió lograr la investigación.

Fase 3. Cotejo. Comparación constante y organización del material recolectado para obtener las citas textuales y las referencias que sustentaron las interpretaciones y conclusiones por parte del investigador con respecto al objetivo general de la investigación.

Fase 4. Interpretación. En ésta fase, el análisis del material cotejado permitió la elaboración de una propuesta que cumplió con el objetivo general de esta investigación: Analizar el impacto de los indicadores de gestión en la administración del Talento Humano adscrito a los laboratorios de Máquinas Eléctricas y Electrónica. En consecuencia, se diseñó una tabla de doble entrada para reflejar la relación entre las dimensiones que resaltaron y que se proponen sean medidas mediante indicadores de gestión.

Fase 5. Conclusiones y recomendaciones. La interpretación de los resultados obtenidos con el análisis documental permitió comprender los aspectos relevantes sobre el tema objeto de estudio, con lo cual se plantearon las conclusiones y las recomendaciones que se presentan como insumo para abordar de manera efectiva la acción gerencial ante la situación problemática que originó la investigación.

Análisis y discusión de los resultados

Partiendo del análisis documental sobre los Indicadores de Gestión como herramienta para apoyar la administración del Talento Humano, se logró contrastar los conceptos de acuerdo a la visión de varios autores, para identificar las dimensiones inmersas y de esta manera obtener las características susceptibles de ser medidas por medio de Indicadores de Gestión de acuerdo al impacto que estas revisten en la administración de este valioso recurso. A continuación se presenta el desglose de las dimensiones en las que los indicadores tuvieron sentido para el investigador; para lo cual se describen para cada dimensión su respectivo indicador, atendiendo al impacto que estos suponen para la

administración del Talento Humano adscrito a los laboratorios de Máquinas Eléctricas y Electrónica, todo esto enmarcado en la filosofía de calidad de servicio que impera en estos tiempo post-burocráticos. (Ver tabla 1)

Tabla 1: *Indicadores de Gestión vs impacto en la administración del Talento Humano. Caso: UPTAG- Laboratorios de Máquinas Eléctricas y Electrónica*

Dimensión	Indicador de gestión	Descripción	Impacto en la administración del Talento Humano
Competencias	Conocimiento	Nivel de conocimiento que se traduce en: • Experiencia que muestra el trabajador en las funciones que realiza. • Capacidad de Innovación. • Intercambio de conocimientos.	Facilita la evaluación del desempeño, la formación progresiva, la asignación de una remuneración más justa, así como la elaboración de escala de cargos.
	Habilidad	Destreza a la hora de ejecutar alguna labor.	Se detecta la necesidad de capacitaciones para reforzar las habilidades y conocimientos necesarios para el puesto.
	Juicio	Cumplimiento de las normas de seguridad, salud en el trabajo y medio ambiente.	• Las personas con buen juicio son escépticas ante la información que no tiene sentido. • Permite que los empleados tengan un ambiente laboral seguro, limpio y saludable.
	Actitud	Comportamiento del empleado en distintas situaciones que implican métodos, procesos, patrones de desempeño, cumplimiento de las tareas. Iniciativa y creatividad. Trabajo en equipo.	• Concientiza al personal para que asuman su responsabilidad en el desarrollo de sus competencias y comprendan cómo su desempeño aporta valor a la organización. • Suministra información importante para el seguimiento del empleado, esto busca responder ¿Es la persona correcta para el cargo? • Permite guiar de manera efectiva los esfuerzos de todo un equipo, hacer el seguimiento de su progreso, anticipar problemas. • Comunicarse con respeto, honestidad y de manera abierta y oportuna
Desempeño Individual	Productividad	• Se refiere a "hacer más y mejor, con menos". • Cantidad de trabajo realizado.	Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
	Eficacia	Capacidad del personal de cumplir con las metas trazadas.	Eficacia para la gestión del cambio y la mejora continua de los servicios que prestan los laboratorios.
	Eficiencia	Se refiere a lograr las metas con la menor cantidad de recursos. Uso óptimo de los recursos disponibles.	Optimiza el uso del talento humano, pues se identifican las fortalezas y las oportunidades de mejora, tanto a nivel organizacional como individual. De esta manera se puede administrar el talento humano, integrando los objetivos de desarrollo de la persona con los de la organización.
	Formación	Nivel de conocimientos que una persona posee sobre una determinada materia	• Existe un vínculo entre los procesos de capacitación y la satisfacción del cliente. Uno no se da sin considerar al otro. Esto es fundamental en el diseño de un puesto de trabajo. • Valora la importancia de lo que cada empleado aporta al puesto de trabajo. Lo cual es un insumo para diseñar programas de formación para abordar conocimientos requeridos para servicios presentes y futuros de los laboratorios.

Nota: Fuente Propia

Conclusiones

El desarrollo de esta investigación documental permitió reconocer aspectos relevantes sobre los Indicadores de Gestión y su impacto en la Administración del Talento Humano, lo que permitió al investigador analizar las variables inmersas variables dentro de las dimensiones Competencias y Desempeño Individual, para el personal que labora en los Laboratorios de Máquinas Eléctricas y Electrónica de la UPT "Alonso Gamero"; laboratorios que están adscritos a la Coordinación de los PNF en Instrumentación y Control, Electricidad y Electrónica. En este sentido se destacan las siguientes conclusiones:

- Las herramientas para el desarrollo de un recurso humano competente para el servicio, incluyen: cultura organizacional para y por el cliente, formación y entrenamiento para potenciar y fortalecer habilidades y destrezas, todo esto necesario para ofrecer un servicio con calidad.
- Un programa de entrenamiento para el personal, debe estar orientado en tres sentidos: acorde a los objetivos organizacionales y del recurso humano, en función de las necesidades determinadas por la evaluación clientelar, y basado en parámetros de Calidad de Servicio.
- Los indicadores forman parte de una tendencia dentro los nuevos enfoques para evaluar el desempeño del Talento Humano. Éstos deben ligarse a los procesos de la empresa y enfocarse en el cliente interno o externo.
- La medición sistemática del grado de eficacia y eficiencia con que los empleados realizan sus actividades laborales durante un período de tiempo determinado, permiten chequear su potencial de desarrollo, constituyendo la base para elaborar y ejecutar el plan individual de capacitación y desarrollo.

- Las actividades administrativas realizadas por los empleados de los laboratorios, se pueden evaluar mediante indicadores de competencias e indicadores desempeño individual, para lo cual se deben reconocer las variables inmersas en estas dimensiones que impactan la administración del talento humano en toda organización que busque la calidad de los productos o servicio ofrecidos y con ello mantenerse operativos en el tiempo.

Recomendaciones

A continuación se presentan las recomendaciones, que desde la perspectiva del investigador son relevantes para el análisis y acción gerencial por parte de la dirección de la UPT "Alonso Gamero", a saber:

- La actualización de los Manuales de Descripción de Cargos, pues en ellos se definen las funciones del personal de las diferentes dependencias que conforman la organización, lo cual es el insumo fundamental para el diseño de instrumentos de evaluación del desempeño individual.
- Las coordinaciones de cada PNF deben tener a disposición los Manuales de Descripción de Cargos y Manuales de Procedimientos Administrativos, de sus unidades administrativas. Esto facilita las acciones gerenciales para eliminar los retrabajos o reprocesos (repetición de funciones o procesos por parte de los empleados)
- Reuniones con una periodicidad anual o interanual, con el coordinador de los laboratorios y la coordinación de los PNF en Electricidad, Electrónica e Instrumentación y Control, para reconocer oportunidades de mejora en el diseño de cargos atendiendo a las funciones que puede o no ejecutar el personal adscrito a los laboratorios, considerando las competencias y la evaluación del desempeño individual. En aras de lograr una gestión óptima del Talento Humano disponible.
- El análisis documental presentado como producto de esta investigación, se puede extender a la Gestión del Talento Humano del resto de los laboratorios adscritos a la coordinación de los PNF en Electricidad, Electrónica e Instrumentación y Control.

Referencias Bibliográficas

Alvarado, LJ, Hernández, J, Chumaceiro, AC (2010).Calidad de servicio en universidades públicas Venezolanas. Teorías, Enfoques y Aplicaciones en las Ciencias Sociales, 2(4), 45-58. https://revistas.uclave.org/index.php/teacs/article/view/1771 [Consultado: 2023, enero 10]

Arias, F.(2012).El proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica.6ta.Edición. Editorial Episteme, C.A. Caracas-República Bolivariana de Venezuela.

Armas, YM, Llanos, M, Traverso, PA (2017). Gestión del talento humano y nuevos escenarios laborales. Edición: Universidad ECOTEC. Ecuador. https://www.ecotec.edu.ec/content/uploads/investigacion/libros/gestion-talento-humano.pdf [Consultado: 2023, febrero 15]

Barbei, A, Neira, G, González, PC, Zinno, F.(2018). Indicadores de gestión en las entidades pública. https://www.econo.unlp.edu.ar/frontend/media/18/14018/112a1ab5f4da67955295d15b135b38e1.pdf [Consultado: 2023, febrero 15]

Braidot, N, Formento, H, Nicolini, J. (2007). Desarrollo de una metodología de diagnóstico para empresas PYMES industriales y de servicios. Enfoque basado en los sistemas para la administración de la Calidad Total. Instituto de Industrias Argentinas. Buenos Aires.

Chiavenato, I (2000). Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc Graw Hill. Colombia.

Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. Tercera edición. Mc Graw-Hill/Interamericana Editores, S.A. DE C.V. Traducción: Pilar Mascaró Sacristán. México.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Acerca de la gestión pública. Revista CEPAL N°135. Naciones Unidas. Noviembre 2014. https://www.cepal.org/es/publicaciones/37223-panorama-la-gestion-publica-america-latina-caribe. [Consultado: 2023, febrero 15]

Consultores y Asesores en Sistemas de Información GDM, SC. Artículos para mejorar la gestión de Recursos Humanos y Nómina. Blog en línea. https://blog.gdm.com.mx/blog/tipos-de-indicadores-para-evaluar-desempe%C3%B1o-del-personal[Consultado: 2023, febrero 15]

Cuesta Santos, A, Fleitas-Triana, S, García-Fenton, V, Hernández-Darias, I, Anchundia-Loor, A, Mateus-Mateus, L (2018). Evaluación del desempeño, compromiso y gestión de recursos humanos en la empresa. Ingeniería Industrial, 39(1),24-35. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362018000100004&lng=es&tlng=en. [Consultado: 2023, febrero 15]

Documento Rector del Programa Nacional de Formación Avanzada en Gestión Pública. (2018).Universidad Politécnica Territorial de Barlovento "Argelia Laya". Higuerote. Estado Miranda. Venezuela.

Equipo editorial, Etecé. (2021).Concepto de servicio. https://concepto.de/servicio/#ixzz7NY8lOXYt. [Consultado: 2023, febrero 20]

Gil, A, Junca, J, Méndez, M, Meneses, E (2010). Evaluación del desempeño. Escuela Superior de Administración Pública. https://www.academia.edu/download/31591202/29939697-EVALUACION-DE-DESEMPENO.pdf. [Consultado: 2023, febrero 8]

González, E. (2021). La gestión de talento humano por competencias y su influencia en el desempeño laboral y buen trato al cliente del personal del Hotel Libertador. http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/16947. [Consultado: 2023, febrero 20]

Gordillo, H. (2003). Evaluación de competencias laborales. Extrado el, Vol. 8 https://www.academia.edu/download/32275418/Evaluacion_de_competencias_laborales.pdf. [Consultado: 2023, enero 20]

Guía para la construcción y análisis de indicadores de gestión. Mayo 2018. https://www.dadep.gov.co/sites/default/files/guia_para_la_construccion_y_analisis_de_indicadores_de_gestion_version_4.pdf. [Consultado: 2023, febrero 20]

Guinart, J. (2003). Ponencia: Indicadores de gestión para las entidades públicas. VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Panamá, 28-31 Oct. 2003. http://orga.blog.unq.edu.ar/wp-content/uploads/sites/28/2014/03/Guinart-indicadores.pdf. [Consultado: 2023, febrero 8]

Hernández de Velazco, J, Atencio, E, Chumaceiro, A (2009) Calidad de servicio y recurso humano: caso estudio tienda por departamentos. Revista Venezolana de Gerencia, 14(47), 458-472.ISSN: 1315: 9984. Universidad del Zulia. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29014477009 [Consultado: 2023, enero 20]

Hevia, H. y Aziz, C. (2019) Formulación y ejemplos de indicadores. http://redlab.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2019/06/Formulaci%C3%B3n-y-ejemplos-de-indicadores.pdf . [Consultado: 2023, febrero 20]

Majad, M. (2017). Gestión del talento humano en organizaciones educativas. http://revistas.upel.edu.ve/index.php/revinvest/article/view/4338/2223. [Consultado: 2023, marzo 3]

Monroy, G., y Simbaqueba, P. (2017). La importancia de los indicadores de gestión en las organizaciones colombianas. https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/1477. [Consultado: 2023, febrero 20]

Pérez, C. (2007). Los Indicadores de gestión. Revista Virtual Pro. Sistemas de Gestión de calidad. http://www.revistavirtualpro.com/biblioteca/los-indicadores-de-gestion. [Consultado: 2023, febrero 12]

Pérez, O. (2021). ¿Qué es la gestión del talento humano? https://blog.peoplenext.com.mx/gestion-del-talento-humano-en-la-empresa-y-su-importancia. [Consultado: 2023, febrero 20]

Rodríguez, M. (2014). Indicadores de gestión en la gerencia estratégica universitaria. Número 27 (año 9) 31-46; Edición Exclusiva Universidad de Carabobo. www.revistaorbis.org.ve. [Consultado: 2023, enero 20]

Sabino, C. (1992). El proceso de investigación. Editorial Panapo. Caracas. Venezuela

Ucha, F.(2009).Definición de Evaluación. Definición ABC. https://www.definicionabc.com/general/evaluacion.php . [Consultado: 2023, febrero 20]

Uriarte, M. (2020).Investigación Documental. https://www.caracteristicas.co/investigacion-documental/. [Consultado: 2023, febrero 7]

Vallejo, L. (2016). Gestión del talento humano. Editorial ESPOCH. Ecuador. http://cimogsys.espoch.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2019-09-17-222134-

gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano-comprimido.pdf.
[Consultado: 2023, marzo 10]

Definición de términos básicos

Calidad: La norma ISO 9000 del año 2000 (ISO 9000:2000) conceptúa que la calidad es el grado en el que un conjunto de características inherentes al producto o servicio, cumple con las necesidades o expectativas establecidas.

Competencia: aptitud, cualidad que hace que la persona sea apta para un fin. Suficiencia o idoneidad para obtener y ejercer un empleo. Idóneo, capaz, hábil para una cosa. Capacidad y disposición para el buen desempeño. (Vallejo, 2016)

Desempeño Laboral: es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados; éste constituye la estrategia individual para lograr los objetivos. (Chiavenato, 2000)

Evaluación: Se denomina evaluación al proceso dinámico a través del cual, e indistintamente, una empresa, organización o institución académica puede conocer sus propios rendimientos, especialmente sus logros y flaquezas y así reorientar propuestas o bien focalizarse en aquellos resultados positivos para hacerlos aún más rendidores. (Ucha, 2009)

Gestión: efectuar acciones para el logro de objetivos. (Vallejo, 2016)

Indicador: Un indicador es un instrumento que provee información de una determinada condición o el logro de una cierta situación, actividad o resultado. Un indicador necesariamente debe representar una relación entre variables. (Hevia y Aziz, 2019)

Servicio: El concepto de servicio proviene del latín servitíum. El mismo hace referencia a la acción servir, desde el punto de vista del mercadeo y la economía, son las actividades que intentan satisfacer las necesidades de los clientes. (Equipo editorial Etecé, 2021).