



Artículos

Investigación

COMPETENCIAS LABORALES DEL GERENTE DE TALENTO HUMANO DE ACUERDO A LAS EXIGENCIAS ACTUALES DE LAS ORGANIZACIONES

Marinell Montes Fuenmayor

Licenciada en Administración Mención Gerencia
Especialista en Aulas Virtuales

Especialista en Gerencia Empresarial

Magister en Gerencia Empresarial

Doctorante en Gerencia Avanzada de la Universidad Fermín Toro

Docente de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado.

Venezuela

Email: marinell.montes@ucla.edu.ve

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo analizar las competencias laborales del gerente de talento humano en su desempeño dentro de las organizaciones actuales ubicadas en la zona industrial II, Barquisimeto Estado Lara. La investigación se desarrolló bajo una modalidad no experimental de tipo empírica con metodología cuantitativa, bajo un diseño de campo con nivel descriptivo. El universo finito, estuvo conformado por profesionales egresados de la XII promoción en el año 2013, representada por cincuenta (50) sujetos. La muestra intencional estuvo conformada por cinco (5) gerentes del área de talento humano, de cinco (5) empresas seleccionadas, a los cuales se le aplicó dos (2) cuestionarios; el cuestionario "A" conformado por ocho (8) preguntas cerradas con opción de respuestas múltiples, para identificar competencias. La confiabilidad bajo el método de Alpha de Cronbach arrojó 0.91, y fue validado por juicio de experto, y el cuestionario "B", basado en el modelo de gestión de desempeño de Martha Alles para contrastar el perfil de la carrera con las competencias que exigen las organizaciones. Los resultados del estudio evidenciaron que las competencias que poseen los profesionales cumplen de manera altamente satisfactoria con aspectos para cumplir con las exigencias actuales de las organizaciones, sin embargo se recomendó incluir en el perfil del egresado aspectos teóricos y prácticos que le brinden al profesional las herramientas para que una vez activo en el mundo laboral, logre desarrollar de manera más eficiente, competencias relacionadas con la planificación de acciones preventivas para gestionar los cambios en el corto plazo.

Palabras clave: competencias laborales, gestión de talento humano, organización actual.

Recibido: 18-05-2018

Aceptado: 12-07-2018

**LABOR COMPETENCIES OF THE MANAGER
OF HUMAN TALENT, ACCORDING TO
CURRENT REQUIREMENTS OF THE
ORGANIZATIONS**

Marinell Montes Fuenmayor

*Bachelor of Business Administration Management
Virtual Classroom Specialist*

Specialist in Business Management

Master in Business Management

*Doctorate in Advanced Management at Fermín Toro
University*

*Teacher of the Centroccidental University Lisandro Alvarado.
Venezuela*

Email: marinell.montes@ucla.edu.ve

ABSTRACT

The objective of this research was to analyze the labor competencies of the human talent manager in their performance within the current organizations located in the industrial zone II, Barquisimeto State Lara. The research was developed under a non-experimental modality of empirical type with quantitative methodology, under a field design with a descriptive level. The finite universe, was made up of professionals graduated from the XII promotion in 2013, represented by fifty (50) subjects. The intentional sample consisted of five (5) managers from the area of human talent, from five (5) selected companies, to which two (2) questionnaires were applied; the "A" questionnaire consisting of eight (8) closed questions with the option of multiple answers, to identify competences. The reliability under the Cronbach's Alpha method yielded 0.91, and was validated by expert judgment, and the "B" questionnaire, based on the performance management model of Martha Alles to contrast the profile of the career with the competencies that demand the organizations. The results of the study showed that the competences that the professionals possess fulfill in a highly satisfactory manner aspects to meet the current requirements of the organizations, however it was recommended to include in the profile of the graduate theoretical and practical aspects that provide the professional with the tools so that once active in the working world, it can develop in a more efficient way, skills related to the planning of preventive actions to manage changes in the short term.

Keywords: *labor competencies, human talent management, current organization.*

1. INTRODUCCIÓN

La sociedad en la actualidad se encuentra en entornos complejos, colmados de necesidades, donde reina la incertidumbre. Las organizaciones como parte de ese escenario, están obligadas a diseñar estrategias que les orienten a satisfacer lo que exige el entorno en un medio cada día más exigente. Para ello, hay que prestar especial atención al talento humano, como elemento fundamental capaz de desarrollar habilidades que impulsen el buen funcionamiento de las organizaciones, personas que con creatividad desempeñan funciones y tareas motivadas a través de herramientas gerenciales que giran en torno a su estabilidad laboral.

De igual forma es importante, brindarle al trabajador de las organizaciones la oportunidad de aprovechar sus capacidades gracias a un modelo de gestión de talento humano basado en las competencias que poseen, donde las competencias no son más que las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Es por ello, que la importancia radica en saberlas identificar y utilizarlas de manera objetiva para el cumplimiento de objetivos organizacionales.

Ahora bien, debido a los cambios que ocurren a escala mundial, se generan inesperadas formas de competencias en un mercado cada día más impredecible, influyendo en la manera de negociar para establecer ventajas competitivas procurando el desarrollo de las organizaciones en su entorno y en la búsqueda de mejora continua hacia la excelencia. Así mismo, las organizaciones necesitan adaptarse a los constantes cambios que se producen en el mundo, capaces de satisfacer las necesidades de los clientes basándose en calidad, eficiencia y efectividad para consolidar su misión y visión como filosofía de gestión en el mercado.

De igual forma, el desempeño laboral de los profesionales es piedra angular en el desarrollo de las organizaciones, por lo que los mismos deben ser preparados con estrategias capaces de brindar herramientas para ser utilizadas a nivel empresarial, y sean acompañadas por competencias y habilidades que den como resultado un proceso organizativo eficiente. Debido a ello, las universidades en los últimos años han tenido que evolucionar e implementar cambios a sus sistemas, exigiendo y ofreciendo una educación cada vez más acorde con una visión general del mundo, en el que se vive preparando individuos íntegros con valores y principios universales como base para solucionar la compleja problemática social existente, y así colaborando con el desarrollo del mundo globalizado.

En vista de esto es indispensable desarrollar en el profesional, competencias que pueda demostrar con conductas mediante un desempeño que cumpla con los resultados esperados por la

organización. En este sentido, las competencias son definidas por Spencer y Spencer (citado por Alles2009) como “las características subyacentes en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o con una performance superior en un trabajo o situación.” (p. 59). Se puede decir, que las competencias constituyen una compleja estructura de atributos y tareas, que le permiten al sujeto que aprende, desarrollar varias acciones intencionales y simultáneas para el desarrollo efectivo de cualquier situación laboral arrojando óptimos resultados enfocados en garantizar la calidad requerida por las empresas.

Partiendo de la competencias generales, nacen las denominadas competencias laborales, concepto que presenta varias definiciones, entre las que sobresale aquella que describe el Centro Interamericano de Investigación y Documentación de formación profesional (citado por Alles) (ob.cit) como “una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una realidad real y demostrada.” (p.69)

Por lo tanto, se puede decir que las competencias laborales representan la fusión de conceptos necesarios para que un individuo pueda ejecutar eficientemente sus funciones, actividades o tareas teniendo conocimientos y habilidades específicas adquiridas en las instituciones universitarias para luego ser desarrolladas en el ámbito laboral, con el fin de satisfacer las necesidades del campo de trabajo actual.

Según el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral, CONOCER citado por Alles (ob.cit) competencia laboral es:

“Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; estas son necesarias pero no suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo”. (p.70)

Ahora bien, las competencias y habilidades de cada persona para desempeñar sus funciones en las organizaciones actuales e inteligentes forman parte fundamental del desarrollo eficaz y efectivo de las mismas, teniendo como base la gestión de talento humano junto con sus características individuales como aporte al logro de objetivos organizacionales. Sin embargo, en estos momentos tan difíciles para las organizaciones, no basta con que un profesional alcance un desempeño eficiente, sino que es necesario además que actúe con compromiso y responda por las consecuencias de las decisiones tomadas, para dirigir con éxito una empresa en estos tiempos exige gerentes innovadores, apasionados, flexibles y visionarios.

Adicionalmente, Chiavenato (2002) plantea que la gestión del talento humano “es una función administrativa dedicada a la

adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados. En tal sentido todos los gerentes están involucrados en actividades como reclutamiento, entrevista, selección y entrenamiento". (p.6). Sin embargo, existen otros aspectos de vital importancia para la gestión del talento humano como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, la tecnología utilizada y los procesos internos.

Es por ello que el desempeño del capital humano debe estar enfocado en lograr los objetivos estratégicos y realizar constantemente trabajos en equipos, para que de esta manera las organizaciones actuales tengan un puesto estable dentro de la inmensa competencia que se maneja hoy en día en este mundo globalizado, el cual requiere de una serie de recursos y estrategias innovadoras que le permitan adaptarse a los constantes cambios que son generados en la actualidad.

Igualmente, la organización depende de la actuación de su personal para sobrevivir, mantener su efectividad que solo se puede alcanzar si las personas que trabajan en ella encuentran condiciones óptimas de trabajo como seguridad, retos, oportunidades, motivación y logros, a lo largo de su ciclo de vida laboral. Para ello, se debe ir preparando, formando, adquiriendo desde los estudios universitarios, las competencias necesarias para un desempeño exitoso, porque las habilidades y conocimientos aplicados en el trabajo son los que determinan un rendimiento eficaz, generando contribución al logro de los objetivos de la organización.

De acuerdo a la información suministrada por la directora de Escuela de Relaciones Industriales de la Universidad Fermín Toro, han egresado XVII promociones con un aproximado de 44 profesionales por promoción, el perfil del licenciado en Relaciones Industriales, lo proyecta como un profesional participativo y proactivo, inherente a proceso económico y social del país, con amplio conocimiento sobre la administración de recursos humanos, en un contexto empresarial, de vida y bienestar integral de las organizaciones y sus actores sociales. Su ejercicio profesional le permitirá gerenciar procesos de cambios con su respectivo impacto en la sociedad venezolana, desarrollando las competencias necesarias en el área de relaciones industriales, como encargado de unidades de línea y mando, tanto de empresas públicas como privadas.

En vista de lo anteriormente expresado, partiendo del hecho de que las organizaciones actuales contemplan exigencias basadas en la adaptación al cambio, y en la preocupación por el desarrollo de las competencias laborales que poseen los profesionales que ejecutan la gestión de talento humano, sobre la base del conocimiento teórico adquirido en las distintas instituciones universitarias, se plantean las siguientes interrogantes:

¿El gerente de talento humano posee competencias laborales para desempeñar su gestión de acuerdo a las exigencias de las organizaciones actuales?

¿Contempla el perfil del Egresado de la Universidad Fermín Toro de la Escuela de Relaciones Industriales aspectos que sirvan de base para el desarrollo de las competencias cardinales y específicas en el desempeño laboral en las organizaciones actuales?

Esto llevó a plantearse un objetivo general dentro de la investigación como el analizar las competencias laborales del gerente de talento humano y su desempeño de acuerdo a las exigencias de las organizaciones actuales ubicadas en la zona industrial II Barquisimeto Estado Lara. Alcanzando los mismos a través de logros específicos como Identificar las competencias laborales del gerente de talento humano y su desempeño de acuerdo a las exigencias de las organizaciones en la zona antes mencionada, para luego contrastar el perfil del egresado de la Escuela de Relaciones Industriales de la Universidad Fermín Toro con las competencias cardinales y específicas desarrolladas en su desempeño con las exigencias de las organizaciones.

2. ANTECEDENTES Y SUPUESTOS TEÓRICO

La gestión del talento humano en una organización es de gran importancia desde diversos puntos de vista, por ello las organizaciones presentan interés en el conocimiento y dominio del tema, para de esta manera, brindar a su gente, las herramientas que permitan realizar una eficiente labor. Con el propósito de darle fundamento al presente estudio, se realizó un sondeo sobre aquellas investigaciones, que brindan un aporte significativo y cimentar en este sentido, las teorías que le dan sentido a la investigación.

A nivel internacional Camacho y Montero (2008) realizaron un estudio titulado "Competencias Laborales y su impacto en la competitividad de la empresa" realizado en la ciudad Tijuana Baja California de los Estados Unidos. Los lineamientos metodológicos que guiaron el desarrollo del estudio fueron influenciados por el modelo del Dr. Luis Arturo Rivas Tovar (2006) y Sampieri (2008), los cuales se caracterizan por su interpretación y ordenamiento lógico de las actividades a desarrollar. En cuanto al modelo de evaluación por competencias, se trabajó la propuesta de la Dra. Martha Alles (2007). El objetivo fue determinar los factores críticos para desarrollar positivamente las competencias cardinales como elemento de desarrollo de la competitividad en las empresas de servicio.

Con relación a la metodología, se diseñó un cuestionario partiendo del modelo de la Dra. Martha Alles (2005) con un total de 12 reactivos para medir las tres competencias cardinales sujeto de estudio (innovación, calidad y servicio al cliente). El cuestionario

contempla dos tipos de escala, intervalo y Likert. Es importante mencionar que el estudio contempla dos tiempos de aplicación con un tiempo promedio entre una aplicación y la otra de nueve meses. El cuestionario se aplicó a 43 personas denominadas de confianza de Grupo Uniradio en la ciudad de Tijuana B.C. en primera aplicación y a 53 personas en la segunda etapa.

Los resultados arrojados muestran que no basta con identificar y medir las competencias cardinales para aumentarlas significativamente, sino que es necesario desplegar otros elementos teóricos para lograr una diferencia significativa de dichas competencias. Se puede aseverar que no basta con la aplicación de evaluaciones por competencias de tipo 360 grados, aun cuando los resultados sean expuestos al personal involucrado. Por esto los autores recomiendan crear una metodología completa de "Gestión por competencias" que hace referencia al codesarrollo, entrenamiento y autodesarrollo del personal con base en las competencias cardinales requeridas por la empresa.

Adicionalmente, sugieren invertir en sistemas de capacitación que refuercen las competencias que se desean desarrollar. Deben existir gestores internos o externos a la empresa que guíen dicho desarrollo, así como es necesario crear mecanismos en la empresa que permitan al personal auto gestionar el desarrollo de las competencias requeridas (intranet, extranet, lecturas sugeridas, entre otros).

Como aporte se menciona que esta investigación ha buscado crear una base explicativa y correlacionarla con un grupo de estudio con características de altos márgenes de calidad en la ciudad como ejemplificación de que la metodología provista ,es aplicable y aunque los resultados no muestran una diferencia significativa se deben analizar otros factores y concientizar al sector privado de servicios a invertir en un modelo por competencias para obtener mejores resultados respecto a la competitividad que pensando en una red de conocimiento lleven al sector a una mayor competitividad global.

En el ámbito nacional Giroto (2004) realizó un estudio titulado Perfil de Gerentes de Recursos Humanos egresados de la UCAB, para optar al título de Magister en Recursos Humanos de la Universidad Católica Andrés Bello. Con esta investigación la autora buscó obtener una descripción del perfil de los profesionales venezolanos que trabajan en recursos humanos, que ocupan cargos gerenciales dentro de las organizaciones, y una descripción de la situación personal, así como de su desarrollo profesional. Por otra parte se quería conocer qué tienen en común en su desarrollo de carrera profesional y personal, este grupo de gerentes profesionales egresados de la UCAB, a través del estudio descriptivo de 10 (diez) casos de mujeres y 10 (diez) casos de hombres, para así conocer si existen diferencias significativas entre las trayectorias profesionales y personales, de este grupo con cargos gerenciales.

Como conclusión se obtuvo a rasgos generales, que los sujetos estudiados presentan como factor común un alto nivel de dedicación al desarrollo de sus carreras profesionales, siendo la gran diferencia, que los hombres alcanzaron dichos cargos con mayor rapidez que las mujeres a lo largo del desarrollo de carrera, aun siendo más jóvenes y con menos años de graduados, mientras que para la mayoría de las mujeres, el alcance de esta meta llegó cuando éstas ya habían desarrollado más experiencia medida en años.

Partiendo de las conclusiones, la autora recomienda realizar estudios estadísticos que abarquen un universo mayor de profesionales con los mismos criterios de selección, que permitan elaborar perfiles más generalizados, y conocer así cuál es la tendencia actual de las personas que han alcanzado cargos gerenciales. También sugiere realizar un estudio sociológico que permita profundizar y explicar los factores psicosociales, valores y comportamientos, que han influenciado en el desarrollo de las carreras profesionales, para el caso de las mujeres gerentes

Como aporte para el presente estudio, se tiene el hecho de que se estudian las habilidades que estos profesionales poseen y han desarrollado a lo largo de sus carreras, y que les han permitido alcanzar estos cargos gerenciales. También se resalta el aspecto de que a través de este estudio se analiza el perfil del egresado de una universidad específica lo cual lo asemeja más aun con el presente estudio.

Por otra parte, Flores y otros (2011) en su trabajo de investigación titulado "Rol del Gerente Venezolano en tiempos de Cambios", presentado para optar al título de Magister en Gerencia de Recursos Humanos, presenta su trabajo de investigación tipo documental de nivel descriptivo, ante la Universidad de Oriente, a través de una técnica de recolección de artículos de revistas, periódicos, entre otros.

Dicho trabajo tuvo como fin analizar el perfil del gerente en tiempos de cambio y concluye que el gerente cumple con un papel de asesor en las distintas áreas de la empresa, fomentando la aparición de líderes y talentos de cada una de ellas, colaborando de esta manera para que cada empleado mejore sus capacidades (conocimientos, aptitudes), con el fin de generar valor agregado para la organización.

Al mismo tiempo el autor recomienda que se debe aprovechar e instar al nuevo talento humano de nuestras organizaciones a desarrollarse profesional y académicamente para que asuman los retos en estos tiempos de cambios en un futuro incierto, y así generar aprendizaje para desarrollar capacidades en los recursos humanos que le permitan gestionar el conocimiento, para competir y estar a la vanguardia en un entorno altamente cambiante.

Como aporte de interés, está el hecho de que en el trabajo se resaltan los conocimientos y las destrezas de los tópicos gerenciales modernos que el gerente venezolano deberá poseer, para ejecutar aquellas funciones que le permitan administrar. Un gerente actual no puede quedar anclado a las tradicionales herramientas administrativas, cuando ya la competitividad ha generado nuevos conocimientos, estrategias y planes que son determinantes en la comercialización, conquista de mercados, desarrollo, éxito de las empresas. Para poder afrontar esos retos, definitivamente, la gerencia debe reactualizar los conocimientos, herramientas administrativas acorde a los requerimientos del presente fin que pueda enfrentarlos exitosamente.

2.1 Perfil del Egresado en Relaciones Industriales

De acuerdo a información obtenida en la Escuela de Relaciones Industriales de la Universidad Fermín Toro el perfil de esta carrera describe al Licenciado en Relaciones Industriales como un profesional:

“Con alta capacidad para administrar, coordinar y dirigir la gerencia de recursos humanos. Capaz de realizar estudios científicos de investigación, función de asesorías y cumplir con actividades académicas como docentes especialistas del área, con sólidos conocimientos para analizar proyectos, propuestas, modelos y metodologías referidas a la gestión de recursos humanos, capaz de formular políticas de normas y procedimientos para la administración de personal y las relaciones laborales, profesional proactivo e innovador que estimule la aplicación de tecnologías requeridas para su ejercicio como especialista”. (s/n)

De la misma manera, la Escuela de Relaciones Industriales de la Universidad Fermín Toro presenta tres(3) tipos de perfiles a saber:

2.1.1 Perfil Profesional

Está conformado por los perfiles de personalidad, prospectivo y ocupacional; el primero describe las características personales que debe poseer el egresado. El perfil prospectivo le permite al egresado actuar como agente de cambio en su ambiente de trabajo. El perfil ocupacional está caracterizado por el conjunto de funciones y tareas que desempeña el licenciado. Por otra parte, de acuerdo a información suministrada por el personal de la escuela de Relaciones Industriales, para determinar el perfil del egresado de esta carrera, se procedió de acuerdo a las siguientes fuentes:

- Consultas a docentes y expertos en el campo educacional.
- Consultas bibliográficas y demográficas de reciente data sobre la situación educativa y su correspondencia con el sector público.
- Análisis de documentos de otras instituciones, y la incorporación de nuevas referencias correspondientes a universidades que ofrecen la carrera y que en la actualidad están en proceso de transformación.

- Actualización continua con toda la literatura y enfoques teóricos en el área de recursos humanos. Analizar situaciones laborales.

2.1.2 Perfil Personal

De la misma manera según la información obtenida en la Escuela de Relaciones Industriales de la Universidad Fermín Toro dentro del perfil de la carrera también se contempla el perfil profesional, el cual se refiere a:

Formación humanística, que le posibilita el conocimiento de los problemas asociados con la realidad humana. Demostrar seguridad de sí misma, inspirando confianza al manifestar su conocimiento, habilidades, destreza y actitudes en el desempeño de su profesión. Demostrar una conducta orientada por principios éticos al evidenciar respeto por las normas institucionales y del ejercicio profesional, donde se asegure la confiabilidad y seguridad de la formación. Ser organizado al planificar las actividades inherentes a su desempeño laboral. Ser autónomo, al demostrar capacidad para adoptar soluciones de manera independiente y ampliar sus conocimientos en el proceso de aprendizaje.(s/n)

Es por ello, que el perfil personal abarca todas las capacidades que tiene cada individuo, que le permite asumir responsabilidades propias de una determinada profesión, marca la diferencia con respecto a otros profesionales mostrando actitudes, aptitudes, competencias, formación y experiencia así mismo, define la persona para el desenvolvimiento profesional y laboral, haciendo énfasis en las habilidades que se poseen.

2.1.3 Perfil Ocupacional

De acuerdo a la fuente mencionada, en el perfil de la carrera de Licenciatura en Relaciones Industriales, se encuentran el perfil ocupacional en el cual se hace referencia a funciones como:

- Ejercer la profesión como gerente corporativo, director o coordinador de la gestión de recursos humanos.
- Asistencia profesional en empresas oficiales y privadas en la aplicación de procesos relacionados con la gerencia de recursos humanos, formulando estrategia, realizando diseños organizativos y fomentando nuevas formas de desarrollar el trabajo.
- Orientar sobre la aplicación de las herramientas gerenciales requeridas para el mejoramiento continuo del capital humano empresarial.

En este sentido, el perfil ocupacional describe las habilidades que debe tener un profesional, para ejercer funciones y tareas a nivel laboral. Es decir, es una serie de estándares que responde al desempeño óptimo de una persona en un puesto de trabajo, proporcionando calidad en los procesos desarrollados en la organización.

2.1.4 Perfil Prospectivo

Por último se menciona el perfil prospectivo relacionado a actividades como:

- Indagar sobre literatura y demás medios tecnológicos que le permitan actualizarse permanentemente en el campo de las relaciones industriales.
- Generar bienes materiales o servicios para el bienestar y supervivencia del hombre.
- Analizar problemas técnicos y ofrecer alternativas de solución pendientes.
- Mejorar la calidad de productos a partir de procesos de investigación.
- Diseñar modelos y prototipos dirigidos al mejoramiento de procesos y productos tecnológicos para la solución de problemas.

Es decir, el perfil prospectivo es el conjunto de aspectos relacionados con el ser, conocer, hacer (habilidades y destrezas), y convivir (valores y actitudes) que debe contener todo un profesional. Igualmente, contribuye con las herramientas de medios tecnológicos para la actualización de información utilizada en el desempeño de funciones en el puesto de trabajo, así como también mejora la calidad de innovación a través de procesos de investigación y mejoramiento de programas.

2.2 Gestión del Talento Humano

De acuerdo a Chiavenato (2002):

“La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importante”. (p.5).

Es decir, la gestión del talento humano permite desarrollar competencias que faciliten a los profesionales alcanzar sus objetivos personales con un enfoque estratégico y capacidad de planificación basadas en habilidades de pensamiento analítico con ética y liderazgo, para así presentar un trabajo eficaz y eficiente a la organización.

Es por ello, que la gestión del talento humano será el pilar fundamental en el desarrollo de las organizaciones contribuyendo en la realización de sus objetivos, tomando en cuenta la cultura organizacional mediante la transmisión de los valores, misión y visión (filosofía de gestión), el clima organizacional, sentido de pertenencia para así mantener la calidad de vida de los empleados, procurando mantener en ellos satisfacción y motivación de a través de normas organizacionales basadas en la ética.

De acuerdo a lo anterior, Jaramillo (2005) indica que los gerentes deben cumplir con ciertas exigencias que les demandan las organizaciones actuales, para adaptarse a los constantes cambios del entorno, dar rápida y adecuada solución a los conflictos que puedan presentarse, y con esto lograr un alto desempeño en su gestión, lo cual llevará a la empresa, con un trabajo coordinado de toda su gente a mantener un nivel competitivo dentro del ámbito donde se desenvuelve. Estas exigencias son:

Visión y enfoque estratégico y un conocimiento muy claro del negocio: Deben ser muy conscientes de su contribución para el logro de los objetivos de las organizaciones para las que trabajan. Con interés real en las personas, pero con un claro foco en los resultados.

Desarrollo del talento: Su gestión debe estar orientada a captar, desarrollar y retener el mejor talento posible en las organizaciones, de cara a un ambiente cada vez más competitivo, no sólo local sino también internacional. Existe ya una lucha por el talento y esta se irá agudizando con el tiempo.

Gestión del conocimiento: Se requiere contar con personal cada vez más capacitado para enfrentar los cambios y nuevas demandas del mercado, por ello las áreas de RRHH deberán desarrollar planes de capacitación muy efectivos, debiendo estar en capacidad de demostrar el retorno de estas inversiones.

La diversidad: De género, social, cultural, generacional, racial entre otros, son aspectos con los que las organizaciones tiene que lidiar con mucha frecuencia y el reto está en saber cómo crear el ambiente adecuado de inclusión para todos.

Gestión del cambio: Deben ser capaces de incorporar al cambio como un valor importante en las organizaciones para enfrentar de mejor manera un mercado y un mundo cada vez más cambiante.

Liderazgo: Debe ser un líder inspirador, con capacidad para lograr sociedades estratégicas con la plana directiva y alinear esfuerzos hacia los objetivos y resultados esperados.

Cultura Organizacional: Desarrollar una cultura organizacional alineada a las estrategias del negocio contribuye decisivamente al logro de los objetivos empresariales.

Vocación de servicio: Al interior de las organizaciones, los trabajadores son sus clientes y deben sentirse satisfechos con el servicio recibido.

Sobre la base de estos aspectos como gerente, es importante poseer y desarrollar una serie de cualidades imprescindibles para el entorno empresarial actual. Dirigir con éxito una empresa en estos tiempos exige mucho más que un currículo lleno de títulos y de

experiencia laboral. El mundo actual requiere de gerentes innovadores, apasionados, flexibles y visionarios.

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

La investigación fue de tipo empírica con metodología cuantitativa, porque ofreció la posibilidad de generalizar los resultados ampliamente y otorgó control sobre los fenómenos desde un punto de vista del conteo y la magnitud de éstos. El nivel fue descriptivo, bajo un diseño de campo, en el cual se

recolecta información fundamentándose en testificaciones basadas en la realidad. Se desarrolló bajo una modalidad no experimental pues no se manipularon las variables directamente, es decir no se hizo variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables, sino que se observan tal como se dan en su contexto natural.

3.1 Operacionalización de las variables

En el cuadro 1 se muestra los aspectos considerados en la operacionalización:

Cuadro 1. Operacionalización de las Variables.

Variable	Dimensiones	Indicadores	Instrumento	Técnica	Ítems
Exigencias de las Organizaciones Actuales	Competencias del Gerente de Talento Humano	Visión y enfoque estratégico	Cuestionario Dirigido a los gerentes del área de Talento Humano de las organizaciones.	Encuesta	1
		Desarrollo de talentos			2
		Gestión del conocimiento.			3
		Diversidad			4
		Gestión del cambio.			5
		Liderazgo			6
		Cultura organizacional.			7
		Vocación de servicio			8

Fuente: Montes (2016)

3.2 Universo, Población y Muestra

El universo de la presente investigación fue finito y estuvo conformado por profesionales egresados como Licenciados en Relaciones Industriales de la Universidad Fermín Toro, de la promoción XII, durante el periodo 2013, que estuvieran desempeñando funciones en esta área dentro de las empresa ubicadas en la zona industrial II, Barquisimeto estado Lara. Partiendo de esto el universo quedó constituido por cincuenta (50) profesionales en diferentes niveles de la estructura organizacional.

El tipo de muestreo que se aplicó en esta investigación es de tipo No probabilístico debido a que se seleccionó la muestra por características especiales, se desconoce la probabilidad que tiene cada elemento de la población de formar parte de la muestra, tomando en cuenta que será intencional.

Conformada por quince (5) egresados de la carrera Relaciones Industriales de la Universidad Fermín Toro, durante el periodo 2013 promoción XII, que se desempeñan como gerentes en cinco (5) organizaciones ubicadas en la zona industrial II de Barquisimeto,

estado Lara, los cuales fueron localizados a través de los distintos métodos de comunicación (teléfono, redes sociales, etc.).

Cuadro 2. Muestra

Empresa	Gerente General
Tubrica	1
Drolanca	1
Piovesan, C.A	1
CovencauchoIndustrias, S.A	1
Hierro Barquisimeto,C.A	1
Total	5

Fuente: Montes (2016)

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS PRINCIPALES RESULTADOS

El análisis de los resultados que fueron obtenidos mediante la aplicación de dos (2) instrumentos aplicados a cinco (5) gerentes egresados como licenciados en Relaciones Industriales de la universidad Fermín Toro, que se encuentran actualmente desempeñando cargos gerenciales en el área de talento humano de las organizaciones mencionadas, ubicadas en la zona industrial II de Barquisimeto, estado Lara". El cuestionario "A" compuesto por ocho (8) ítems evaluado a través de la escala de opciones y el cuestionarios "B", que correspondió a un instrumento de Gestión de Desempeño diseñado por Martha Alles.

En función del análisis estadístico de los resultados, se procedió a reseñar el análisis e interpretación de los resultados por cada ítem en atención a sus dimensiones.

4.1 En relación con el Objetivo 1.

Para identificar las competencias laborales desarrolladas por el gerente de talento humano y su desempeño de acuerdo a las exigencias de las organizaciones actuales ubicadas en la zona industrial II Barquisimeto Estado Lara, se aplicó un cuestionario diseñado para medir los indicadores Visión y enfoque estratégico, Desarrollo de talentos, Gestión del conocimiento, Diversidad, Gestión del cambio, Liderazgo, Cultura organizacional y Vocación de servicio. A continuación se presentan los resultados:

Cuadro 3. Resultados de las competencias laborales del gerente de talento humano y su desempeño de acuerdo a las exigencias de las organizaciones actuales.

INDICADOR/INTERROGANTE	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		A MENUDO		TOTAL	
	Respuestas	%	Respuestas	%	Respuestas	%	Respuestas	%
Visión y Enfoque Estratégico								
¿Tiene usted la capacidad de encaminar todos sus actos al logro de resultados positivos?	3	60	1	20	1	20	5	100
Desarrollo de Talentos								
¿Implementa usted constante formación profesional como variable decisiva en la selección del talento humano?	4	80	1	20	-	-	5	100
Gestión del Conocimiento								
¿Posee usted amplios conocimientos y demuestra interés por actualizarse en los temas del área de la cual es responsable?	3	60	1	20	1	20	5	100
Diversidad								
¿Tiene usted la capacidad para trabajar en distintas situaciones con grupos diversos?.	4	80	1	20	-	-	5	100
Gestión del Cambio								
¿Está usted preparado para adaptarse y amoldarse de manera eficiente a los cambios organizacionales?.	2	40	2	40	1	20	5	100
Liderazgo								
¿Cuenta usted con la habilidad de motivar a sus colaboradores hacia el logro de los objetivos organizacionales?	3	60	2	40	-	-	5	100
Cultura organizacional								
¿Actúa usted en todo momento consecuentemente con los valores, y los promueve en sus colaboradores?	3	60	2	40	-	-	5	100
Vocación de servicio.								
La gerencia requiere empleados que actúen de forma proactiva.	2	40	2	40	1	20	5	100

Fuente: Montes (2018)

4.2 En relación con el Objetivo 2.

Para contrastar el perfil del egresado de la carrera en Relaciones Industriales de la Universidad Fermín Toro, con las competencias laborales desarrolladas en su desempeño, y con las exigencias de

las organizaciones, se presenta el siguiente análisis comparativo partiendo de los resultados obtenidos una vez aplicados los cuestionarios. Los resultados se presentan en el siguiente cuadro:

Cuadro 4. Contraste el perfil de la carrera Licenciatura en Relaciones Industriales con las exigencias de las organizaciones.

Perfil	Exigencias de la Organizaciones	Nivel
Personal Formación Humanística Seguridad Conducta Autonomía	Vocación de servicio	Altamente Satisfactorio (A)
	Conocimiento del negocio y manejo de relaciones.	
	Diversidad	Altamente Satisfactorio (A)
	Tiene capacidad para atender a los demás con una comunicación efectiva	
Cultura organizacional	Altamente Satisfactorio (A)	
Promueve la ética y valores organizacionales.		
Prospectivo Ser, conocer, hacer (Habilidades y destrezas) Convivir (Valores y Actitudes)	Liderazgo	Altamente Satisfactorio (A)
	Promueve la creatividad, innovación y la asunción de riesgos en su equipo.	
	Diversidad	Altamente Satisfactorio (A)
	Elabora propuestas que dan valor agregado no sólo su área sino también a otros departamentos.	
	Desarrollo de talentos	Altamente Satisfactorio (A)
	Promueve la calidad del trabajo	
	Visión y enfoque estratégico.	Satisfactorio (B)
	Se adelanta a posibles problemas o situaciones.	
	Gestión del conocimiento.	Altamente Satisfactorio (A)
	Detecta oportunidades de mejora para su área de trabajo utilizando visión a futuro.	
Cultura organizacional.	Altamente Satisfactorio (A)	
Establece objetivos con base en la misión, visión y políticas organizacionales.		
Gestión del cambio.	Satisfactorio (B)	
Presenta propuestas y cambios innovadores.		
Ocupacional Habilidades profesionales para ejercer funciones a nivel laboral. Desempeño óptimo	Vocación de servicio.	Altamente Satisfactorio (A)
	Crea oportunidades y minimiza problemas que puedan surgir.	
	Visión y enfoque estratégico	Satisfactorio (B)
	Realiza acciones preventivas para evitar crisis futuras.	
	Liderazgo	Altamente Satisfactorio (A)
	Motiva a sus colaboradores en la toma de decisiones.	
	Cultura organizacional.	Altamente Satisfactorio (A)
	Enfocan esfuerzos basados en la filosofía organizacional.	
Gestión del conocimiento.	Altamente Satisfactorio (A)	
Conocimiento del negocio		
Diversidad	Altamente Satisfactorio (A)	
Orientación al cliente interno y externo.		

Fuente: Montes (2016)

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Con relación a las exigencias de las organizaciones actuales en el área de la gestión del talento humano, se concluye que las mismas requieren profesionales que posean competencias laborales que contribuyan con el bienestar organizacional. Estas competencias deben ser desarrolladas y aplicadas por el profesional de esta área para el cumplimiento de los objetivos que se definen en cada puesto de trabajo, permitiendo tener una visión con enfoque estratégico, liderazgo, desarrollo de talento, gestión de conocimiento, promoviendo la adaptabilidad y flexibilidad al cambio, manteniendo la cultura organizacional y la vocación de servicio de todo el talento humano, competencias que lo convierten en un profesional integral contribuyendo así a la adquisición de ventajas competitivas de la organización. Entre los resultados se tienen que el profesional que se desempeña en el área de talento humano posee grandes competencias en cuanto a la gestión del conocimiento, no siendo tan preparado para la gestión del cambio.

Finalmente, con respecto al contraste del perfil del egresado de la Universidad Fermín Toro en la carrera de relaciones industriales, con las competencias laborales, así como con las exigencias de las organizacionales actuales, se resalta que el mismo contiene herramientas que le brindan al profesional capacidades para administrar, coordinar y dirigir la gerencia de recursos humanos, desglosándolo en tres tipos de perfiles: el de personalidad, prospectivo y ocupacional, el primero hace énfasis a las características individuales que cada trabajador puede manifestar en su campo laboral, el segundo permite actuar como agente, adaptándose de manera eficiente ante los cambios constantes tanto internos como externos que se puedan presentar, y por último el ocupacional haciendo referencia a las características empleables que le brinda la experiencia, a través del desarrollo de funciones y tareas organizacionales actuales.

Por lo anteriormente mencionado se concluye que las competencias laborales están presentes en gran parte en los profesionales formados en esta casa de estudios, y son aplicadas de manera satisfactoria en su día a día laboral, siendo base fundamental para el buen funcionamiento de las organizaciones, sin embargo se evidencian que en algunos aspectos relacionados con la planificación de acciones preventivas a ser aplicadas en el corto plazo se requiere atención para mejorar su preparación para la gestión del cambio.

5.2 Recomendaciones

En lo que se refiere al perfil del egresado de la carrera en Relaciones Industriales de la Universidad Fermín Toro, se recomienda mantener los estándares generales del contenido del perfil del licenciado en Relaciones Industriales por ser la base para la formación de profesionales en el área, brindando herramientas estratégicas para el desenvolvimiento a nivel organizacional. Por otra parte se sugiere incluir en el perfil del egresado aspectos teóricos y prácticos que le brinden al profesional las herramientas para que una vez activo en el mundo laboral, logre desarrollar competencias específicas relacionadas con la planificación de acciones preventivas para gestionar los cambios en el corto plazo. Igualmente, se sugiere seguimiento y control en los lineamientos de los mismos ajustándose a los cambios que se producen día a día en el mundo actual, y por ende de acuerdo a las exigencias de las organizaciones competitivas.

Asimismo, con respecto a las exigencias de las organizaciones actuales se sugiere al nivel estratégico de las organizaciones ubicadas en la zona industrial II de Barquisimeto, estado Lara, planificar programas de capacitación destinados a reforzar las competencias que se desean desarrollar para enfrentar exigencias como: Adaptabilidad, Flexibilidad e Innovación con visión estratégica, para que así los colaboradores cuenten con herramientas que les permitan estar preparados para resistir los constantes cambios y hacerle frente de manera exitosa. Finalmente, se recomienda la formación de equipos de alto desempeño con el fin de reforzar la capacidad de cada trabajador para realizar tareas grupales, buscando excelencia en las diversas situaciones de su entorno laboral, y procurando el logro de los objetivos en común, tomando como base las exigencias de las organizaciones actuales.

Una vez realizado el contraste entre el perfil del egresado de la carrera en Relaciones Industriales de la Universidad Fermín Toro, con las competencias cardinales y específicas desarrolladas en su desempeño, y con las exigencias de las organizaciones actuales, ubicadas en la zona industrial II Barquisimeto, estado Lara, se evidencia que el mismo cumple de manera altamente satisfactoria con las variables en estudio, incluyendo en su contenido aspectos teóricos y prácticos necesarios para el desarrollo y aplicación de las competencias actuales exigidas por las empresas. Por esta razón y en pro de conseguir la excelencia se sugiere tomar en cuenta y aplicar lo sugerido en el presente trabajo de investigación.

6. REFERENCIAS

Alles, M. (2009). *Dirección estratégica de recursos humanos de gestión por competencias: el diccionario*. Editorial Granica. Argentina.

Camacho, D. y Montero, N. (2008) *Trabajo de Grado "Competencias Cardinales y su impacto en la competitividad de la empresa"*. Tijuana Baja California de los Estados Unidos.

Chiavenato, I. (2002) *Gestión del talento humano*. Editorial Mc Graw Hill. Bogotá, Colombia

Flores, V., González, L. y Pinto, C. (2011). *Rol del Gerente Venezolano en Tiempos de Cambios*. Trabajo de Grado. Universidad de Oriente. Venezuela.

Girotto, K. (2011). *Perfil de Gerentes de Recursos Humanos Egresados de la Universidad Católica Andrés Bello (Estudio de Casos por Sexo)*. Trabajo de Grado. Universidad Católica Andrés Bello. Venezuela.

Jaramillo (2005) *Gestión del Talento Humano en la micro, pequeña y mediana empresa*. Programa Expopyme universidad del Norte.

Seijas, R. (2011). *Sistema de Evaluación del Desempeño del Recurso Humano en la Fundación Regional "El niño Simón"*. Trabajo de Grado. Universidad de Oriente. Cumaná, Estado Sucre. Venezuela.

].