

**COMPETENCIAS ESPECÍFICAS  
GERENCIALES DEL PROFESIONAL  
EN RELACIONES INDUSTRIALES  
DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES**

---

Autores: Montes, Marinell  
[mmontes19@gmail.com](mailto:mmontes19@gmail.com)  
Rodríguez, Franz  
[falexr@yahoo.es](mailto:falexr@yahoo.es)

### RESUMEN

El objetivo de la investigación fue analizar las competencias cardinales y específicas gerenciales (liderazgo, conocimiento del negocio, manejo de relaciones y capacidad de planificación y organización) desarrolladas por el profesional egresado de Relaciones Industriales de la Universidad “Fermín Toro”, en su desempeño dentro de las organizaciones actuales ubicadas en la zona industrial II, Barquisimeto Estado Lara. Para guiar el proceso de búsqueda, análisis e interpretación de la información recolectada, se utilizó la encuesta tipo cuestionario, correspondiente a una metodología cuantitativa de tipo empírica, sobre la población de cincuenta (50) egresados pertenecientes a la XII promoción del año 2013 y la muestra quince (15) profesionales que laboran en el área de talento humano de las cinco (5) empresas escogidas, a través del cual se puso en evidencia que el perfil de la carrera cumple de manera altamente satisfactoria con los aspectos para el desarrollo de competencias cardinales necesarias respondiendo a las exigencias actuales de las organizaciones.

**PALABRAS CLAVE:**

Competencias  
específicas, perfil,  
gestión de talento  
humano,  
organizaciones  
actuales

**SPECIFIC MANAGERIAL COMPETENCES OF THE PROFESSION  
IN INDUSTRIAL RELATION SHIPS REGARDING HIS ROLE WITHIN  
THE CURRENT ORGANIZATIONS**

---

Autores: Montes, Marinell  
[mmontes19@gmail.com](mailto:mmontes19@gmail.com)  
Rodríguez, Franz  
[falexr@yahoo.es](mailto:falexr@yahoo.es)

**ABSTRACT**

The objective of the research was to analyze the cardinal and specific managerial competences (leadership, business knowledge, relationship management and planning and organization capacity) developed by the Industrial Relations graduate of the University "Fermín Toro", in their performance within the current organizations located in the industrial zone II, Barquisimeto State Lara. To guide the search process, analysis and interpretation of the information collected, a questionnaire-type survey was used, corresponding to a quantitative methodology of empirical type, on the population of fifty (50) graduates belonging to the XII promotion of 2013 and the shows fifteen (15) professionals who work in the area of human talent of the five (5) companies chosen, through which it became evident that the profile of the career fulfills in a highly satisfactory manner the aspects for the development of competencies necessary cardinals, and thus be able to respond to the current demands of organizations.

**Keywords:** Specific competences, profile, Human Talent Management, Current Organizations.

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones en su entorno han venido haciendo esfuerzos sostenidos en la búsqueda de mejoras continuas hacia la excelencia, mediante la adaptación a los constantes cambios que se producen en el mundo, con la finalidad de satisfacer las necesidades de los clientes dentro un mercado cada día más impredecible. Esto tiene como objetivo, establecer ventajas competitivas que garanticen su desarrollo y sostenibilidad en el tiempo sobre la base de la calidad, eficiencia y efectividad de sus competencias.

En este escenario, 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. Estas competencias están ligadas al perfil de cada persona, debido a que el mismo es un conjunto de habilidades y

destrezas que posee cada ser humano y que ponen en manifiesto con el cumplimiento de sus funciones en cada puesto de trabajo.

Con base en este enfoque, se puede mencionar que, en el mundo actual, flexible y cambiante, es de vital importancia la orientación de las instituciones universitarias para la formación de las grandes masas de sociedades, generando en los estudiantes destrezas, habilidades y conocimientos suficientes para desempeñarse en el ámbito profesional. Adicionalmente; no se trata solo de preparar profesionales que técnicamente puedan desarrollar competencias que sean de utilidad para el sistema productivo, sino también de potenciar herramientas de pensamiento crítico, creativo y proactivo propio de personas jóvenes, que día a día buscan superar retos y establecer objetivos más complejos que alcanzar.

Adicionalmente, se crea la necesidad de desglosar competencias profesionales en sus dimensiones específicas, con el fin de establecer orientaciones como el

alcance del saber, hacer y el ser en el desempeño laboral, por lo que se requiere delimitar el perfil del egresado universitario y establecer capacidades, aptitudes y actitudes laborales. Las competencias son definidas por Spencer y Spencer (citado por Alles 2009) 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).

Por su parte Alles (ob.cit), realiza un resumen sobre lo más relevante de las competencias cardinales y específicas; las cuales se presentan a continuación en el siguiente cuadro:

**Cuadro 1**  
*Competencias Cardinales y Específicas*

	Definición	Nivel Jerárquico	Aspectos
<b>Competencias Cardinales</b>	Representan valores y ciertas características que diferencian a una organización de otra y reflejan aquello necesario para alcanzar la estrategia.	Todos los colaboradores que integran la organización.	Orientación al cliente interno y externo. Orientación a los resultados. Calidad de trabajo. Ética.
<b>Competencias Específicas Gerenciales</b>	Son las que tienen directa relación con un puesto o familia de puestos, estas son aplicables a colectivos específicos dentro de la institución.	Corte vertical por área.  Corte Horizontal por funciones	Liderazgo. Conocimiento del negocio y manejo de relaciones. Capacidad de planificación y organización.

Fuente: Alles (2009).

En este orden de ideas, entender que las competencias están representadas por características con las que debe contar todas las personas para obtener un buen desempeño laboral y de allí que las competencias específicas sean aplicadas de acuerdo a la distribución de niveles dentro de la organización.

Es por ello, que estas instituciones establecen un perfil del egresado donde se implementan aquellos elementos que son considerados indispensables para lograr desenvolverse adecuadamente dentro de las exigencias de la sociedad. Para ello, es necesario establecer una definición de perfil. La Real Academia de la lengua define el perfil como el "...conjunto de rasgos peculiares que caracterizan a alguien o algo" (s/n).

Estos razonamientos conducen a plantear lo siguiente: ¿El Licenciado en Relaciones Industriales egresado de la Universidad Fermín Toro posee Competencias Cardinales y específicas para desempeñar su gestión laboral y su desempeño en las organizaciones actuales? ¿Qué

exigencias demandan las organizaciones actuales en la gestión de talento humano?

Los objetivos de esta investigación son:

1. Identificar las competencias cardinales y específicas que desarrollan los egresados de la carrera de Relaciones Industriales de la Universidad Fermín Toro, en su carrera profesional.
2. Determinar las exigencias de las organizaciones actuales ubicadas en la zona industrial II Barquisimeto, Estado Lara, relacionadas con la gestión del talento humano.

### **Antecedentes y Supuestos Teóricos**

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.

Así mismo, 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 que ofrezcan herramientas para ser utilizadas a nivel empresarial y sean acompañadas por competencias y habilidades que den como resultado un proceso organizativo eficiente.

Partiendo de esta premisa y con motivo de presentar la plataforma sobre la que se construirá la base teórica para realizar el análisis de los resultados de la presente investigación, se presentan algunos estudios de gran relevancia sobre la temática de las competencias, como herramientas que les permitan desempeñarse exitosamente dentro del ámbito laboral que les corresponda. Esto tiene como finalidad definir lineamientos teóricos sólidos, sobre los cuales se puedan establecer aquellas competencias cardinales específicas que debe demostrar en su desempeño con respecto a las exigidas por las organizaciones actuales.

En primer lugar Gómez y Mendoza (2012), concluyen que la aplicación del modelo por competencias en la detección de necesidades de capacitación permite

elaborar un perfil de entrenamiento adecuado a las necesidades reales de los individuos en el desempeño de su cargo, pero además se puede detectar potencialidades de los trabajadores con desempeño superior, lo cual puede ser aprovechado por la organización en el desarrollo de planes aplicación del modelo por competencias en la detección de necesidades de capacitación.

De la misma manera permite elaborar un perfil de entrenamiento adecuado a las necesidades reales de los individuos en el desempeño de su cargo, pero además se puede detectar potencialidades de los trabajadores con desempeño superior, lo cual puede ser aprovechado por la organización en el desarrollo de planes. Como resultado de ello se recomienda que el modelo de competencia sea concebido dentro de la organización, como herramienta clave para facilitar la gestión global de la gerencia de talento humano.

Adicionalmente, los resultados de Gómez y Mendoza, arrojaron que no basta con identificar y medir competencias cardinales para

aumentarlas significativamente, sino que es necesario desplegar otros elementos teóricos para lograr una diferencia significativa de dichas competencias. Por su parte, Arenas y Suárez (2008) afirmaron que existe necesidad de capacitar a los empleados del Departamento en cuanto a la gestión por competencias, porque constantemente se presentan cambios a nivel laboral, por lo que recomiendan que los empleados deben desarrollar cursos de relaciones humanas, atención y orientación al usuario de los servicios que se prestan en el referido departamento.

Por otro lado, Flores y otros (2011) realizaron un trabajo de investigación tipo documental de nivel descriptivo, con el fin de analizar el perfil del gerente en tiempos de cambio, por lo que 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, lo que sirve de apoyo para que cada empleado mejore sus capacidades (conocimientos, aptitudes), con el fin

de generar valor agregado para la organización. Los autores recomiendan aprovechar e instar al nuevo talento humano de las organizaciones a desarrollarse profesional y académicamente para que asuman los retos en estos tiempos de cambios en un futuro incierto y así generar aprendizaje que permitan desarrollar capacidades en los recursos humanos para gestionar el conocimiento y estar a la vanguardia en un entorno altamente cambiante.

En cambio, Seijas (2011), realizó una investigación para diseñar un sistema de evaluación de desempeño organizacional, según el modelo de competencias sobre la base de:

1. Fijación de objetivos por desempeño alcanzables.
2. Aplicación de estrategias para la planificación, desarrollo y retroalimentación del sistema, que permitan evaluar a los trabajadores según sus cargos, además de alinear el proceso de evaluación del desempeño con los objetivos, la misión y visión de la organización.

Sobre la base de estos objetivos, la autora recomienda considerar a las evaluaciones de desempeño en empresas con fines, características y amplitudes diversas, con el mismo nivel de importancia que se tiene para la planificación y estrategia organizacional, situación que implica que el sistema de evaluación se continué aplicando con grandes imprecisiones a la hora de su planificación, ejecución y posterior utilización de sus resultados.

Por su parte, La Madriz y Parra (2016) en un estudio titulado Competencias Personales y Profesionales aplicadas por gerentes bajo escenarios de incertidumbre económica, trabajaron con indicadores como reducción de ingresos económicos, inflación e inestabilidad financiera, para medir habilidades en altos directivos. En este caso la investigación tuvo como objetivo, identificar las competencias que aplican los gerentes del área de seguros, para mantener el negocio posicionado en el mercado, tomando como muestra 22 gerentes. El tipo de investigación fue de campo,

sustentado en los diseños mixtos secuenciales Creswell (2003).

En cuanto a los resultados, se obtuvo que el cuarenta y siete, cuatro por ciento (47,4%) de los gerentes encuestados, manifestaron que de las competencias personales que ponen en práctica en su lugar de trabajo, en contextos de incertidumbre económica, están la responsabilidad - comunicación efectiva - resolución de problemas - negociación y trabajar como parte de un grupo. En cuanto a las competencias profesionales, el cincuenta y dos, seis por ciento (52,6%) respondió que está dedicada a gestionar personal, administrar recursos, planificar - organizar estrategias y rendir resultados, bajo escenarios de incertidumbre económica.

En este sentido, este estudio evidencia que actualmente las tendencias en la formación de recursos humanos, privilegian el uso de las competencias como herramientas para precisar las áreas de actuación en las cuales se pueden desenvolver los gerentes de las empresas. De acuerdo a los diferentes

teóricos consultados en esta investigación, el uso de competencias básicas, genéricas y específicas son integradas en el accionar de los gerentes en su práctica profesional empresarial, para el logro de una gestión eficaz y eficiente.

En otra investigación, Camacho y Montero (2008) se propusieron determinar los factores críticos para desarrollar positivamente las competencias cardinales como elemento de desarrollo de la competitividad en las empresas de servicio. Mediante la evaluación trescientos sesenta (360) grados, se pudo determinar que aun cuando existe una diferencia positiva en un estudio test – post test en las competencias cardinales en el marco de la teoría de competencias, no basta con identificar y medir las competencias cardinales sobre la base de aplicación de evaluaciones por competencias de tipo trescientos sesenta (360) grados, para aumentarlas significativamente, mediante la exposición de los resultados al personal involucrado.

Partiendo de esa afirmación, los autores exponen que es necesario desplegar otros elementos teóricos para lograr una diferencia significativa de dichas competencias por lo que recomiendan crear una metodología completa de “Gestión por competencias” que haga referencia al codesarrollo, entrenamiento y autodesarrollo del personal con base en las competencias cardinales requeridas por la empresa.

Finalmente, Villalba (2011) planteó a través de su estudio adaptar el modelo de gestión por competencias según la metodología de Marta Alles, a la estrategia de una organización financiera venezolana, mediante la vinculación directa del modelo de competencias a la estrategia y a los procesos claves que soportes de dicha estrategia, con el fin de obtener un capital humano que cuenta con las capacidades necesarias para el logro de los objetivos organizacionales. Adicionalmente se crearon roles o categorías de competencias vinculados a los procesos claves o macro procesos de la organización en

estudio. Cuyo resultado fue el diseño de un modelo, simplificado, sencillo y de fácil comprensión de contenidos permitiendo entre varias cosas:

1. Reducción del número de roles como de competencias.
2. Vincularlos directamente al impacto del rol en el negocio y no al del segmentado por niveles jerárquicos.
3. Mantener su estabilidad en el tiempo.

De todos estos trabajos consultados se puede definitivamente concluir que el desempeño laboral de los profesionales es la piedra angular en el desarrollo de las organizaciones, razón por la cual los mismos deben ser preparados y formados sobre la base de estrategias capaces de brindarles herramientas que puedan ser utilizadas a nivel empresarial, pero que deberán ser acompañadas por competencias y habilidades que les permitan estar al nivel de calidad exigido por las organizaciones actuales.

En otras palabras, las referencias anteriores evidencian el interés demostrado por parte de las

universidades en implementar cambios a sus sistemas, para ofrecer una educación cada vez más acorde con una visión general del mundo en el que se vive, donde puedan preparar individuos íntegros con valores y principios universales como base para solucionar la compleja problemática social existente. De esta forma se podría colaborar con el desarrollo del mundo globalizado, correspondiéndole a las instituciones universitarias establecer los perfiles de sus egresados, en función al fortalecimiento de competencias específicas gerenciales, que se correspondan a las exigencias de la sociedad y el mundo empresarial.

## METODOLOGÍA

El presente estudio corresponde a una investigación de tipo empírica con enfoque cuantitativo, porque según Callizaya (2013) se basa en la lógica empírica y que junto al método fenomenológico es el más usado en el campo de las ciencias sociales y en las ciencias descriptivas. En este sentido ofrece la posibilidad de

generalizar los resultados ampliamente, otorgando control sobre los fenómenos desde el punto de vista del conteo y la magnitud de éstos.

Con relación al diseño, esta investigación se ubica en un diseño de campo en el cual según Arias (2006), se recolecta información fundamentándose en testificaciones basadas en la realidad. Para el caso específico de la investigación, los datos fueron recolectados para el año 2013 (tiempo único) mediante el uso

de la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario el cual según Hernández y otros (2010) consiste en “la formulación de un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir” (p.310). La aplicación del instrumento, proporcionó información directa al investigador, con el objetivo de alcanzar el propósito determinado. A continuación, se muestra el cuadro resumido de las dimensiones de la variable de estudio:

**Cuadro 2**

*Operacionalización de las variables (UFT-2016)*

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES
Competencias Gerenciales Modelo Marta Alles	CARDINALES	Orientación al cliente interno y externo. Orientación a los resultados. Calidad de trabajo. Ética.
	ESPECÍFICAS GERENCIALES	Liderazgo. Conocimiento del negocio y manejo de relaciones. Capacidad de planificación y organización.

Fuente: Montes y Rodríguez (2017).

## Universo, Población y Muestra

El universo de esta investigación estuvo conformado por profesionales egresados como Licenciados en Relaciones Industriales de la Universidad “Fermín Toro”. Partiendo de la información suministrada por la directora de escuela de relaciones industriales de dicha casa de estudio, se pudo establecer un universo de diecisiete (17) promociones, hasta la fecha en la cual se realizó el estudio.

Partiendo de este universo, la población objeto de estudio quedó conformada por cincuenta (50) sujetos correspondientes a la promoción XII de licenciados en relaciones industriales, durante el periodo 2013, con la condición de estar desempeñando funciones en esta área dentro de las organizaciones ubicadas en la zona industrial II, Barquisimeto estado Lara, para lo que

se seleccionaron cinco (5) empresas del sector mencionado.

Tomando como referencia los datos anteriores, la muestra seleccionada para realizar el estudio se obtuvo aplicando la técnica de Muestreo de tipo No Probabilístico, debido a que la elección no depende de causas relacionadas con probabilidades sino que se selecciona la muestra por características especiales; la muestra quedó conformada por quince (15) egresados de la carrera Relaciones Industriales de la Universidad “Fermín Toro”, durante el periodo 2013 promoción XII, que laboran en cinco (5) organizaciones ubicadas en la zona industrial II de Barquisimeto, estado Lara. Así mismo, se seleccionaron cinco (5) gerentes de dichas organizaciones, localizándolos a través de los distintos métodos de comunicación (teléfono, redes sociales, entre otros).

**Cuadro 3**

*Matriz de Distribución Muestral Estratificación  
(Población Estudiantil DCEE - 2016).*

EMPRESA	Lcdos. en Relaciones Industriales	Gerente General
Tubrica	4	1
Drolanca	3	1
Piovesan, S.A.	3	1
Covencauchos Industrias, S.A.	2	1
Hierro Barquisimeto, S.A.	3	1
<b>TOTALES</b>	<b>15</b>	<b>5</b>

Fuente: Montes y Rodríguez (2017).

Una vez seleccionada la muestra se procedió a la aplicación dos (2) cuestionarios, diseñados con el fin de obtener información pertinente en relación con el objetivo de la presente investigación, lo cual se realizó a través del envío de los mismos, a través de correo electrónico suministrado por los profesionales seleccionados.

#### **Procesamiento y Análisis de la Información**

Para procesar la información, se procedió a la selección, ordenamiento y clasificación de los datos recogidos, para describir las distintas operaciones a los que fueron

sometidos los datos arrojados por el instrumento aplicado, de tal manera que los mismos pudieran ser procesados y analizados para emitir conclusiones al respecto. Posteriormente se realizó la tabulación de los resultados, a través de un análisis estadístico que permitió tomar decisiones en cuanto a los resultados de la investigación. Al respecto, Sabino (2002) señala que “la estadística cumple una función informativa directa de los análisis descriptivos y cumple además un papel instrumental al ser empleada en los cálculos inferenciales que permiten

la descripción de valores poblacionales" (p. 134).

En general, se aplicaron técnicas como el cálculo porcentual, siendo esta una cuarta parte de un total de términos relativos, apoyándose en expresiones y en términos absolutos, específicamente gráficas de barras y tablas de frecuencia. El mismo autor expresa que las tablas de frecuencia "consisten en agrupar los valores en varias clases sobre bases cualitativas en una tabla y el número de valores dentro de cada clase" (p. 191).

### **Presentación de Resultados**

Los principales resultados señalan que, respecto a la orientación hacia el cliente interno y externo, en el sesenta por ciento (60) % de los encuestados el "egresado" tiene un alto grado de orientación al cliente interno y externo, mientras el treinta y tres por ciento (33) % obtuvo un nivel bueno y en restante siete por ciento (7%), señalan que tienen un mínimo necesario de orientación hacia los clientes internos y externos. De esta

manera podemos inferir que, desde el punto de vista de las competencias cardinales, en su indicador orientación hacia los clientes, respecto a la población estudiada, el egresado es bien valorado en el esfuerzo por conocer y resolver los problemas, ubicándose hacia un resultado positivo.

Con respecto a la competencia cardinal, orientación hacia los resultados, un sesenta y siete por ciento (67%) de los encuestados, consideran que poseen un alto nivel hacia este indicador, mientras que el treinta y tres por ciento (33%) opina que poseen un nivel bueno. Esta apreciación evidencia una posición ventajosa para las empresas al poder contar con profesionales para administrar los procesos establecidos en atención al cumplimiento de los objetivos esperados.

Respecto a la competencia cardinal calidad del trabajo, el resultado indica que un cincuenta y tres por ciento (53%) de los consultados manifiesta tener esta

competencia en alta escala, así mismo el treinta y cuatro por ciento (34%) se inclina por el nivel bueno y por último el trece por ciento (13%) se ubica en el nivel mínimo necesario.

Por su parte, se detectó que en el sesenta y siete por ciento (67%) de las personas encuestadas consideran que poseen un alto nivel la importancia que le asigna a la ética, competencia

que poseen en su mayoría, mientras que solo el treinta y tres por ciento (33%) manifiesta un nivel de importancia bueno hacia este indicador, resultados considerados positivos para las organizaciones.

A continuación, se muestra un cuadro resumen sobre las valoraciones observadas respecto a la dimensión docencia.

#### Cuadro 4.

Matriz de Valoración Cuantitativa. Dimensión: Competencia Cardinal (UFT -

DIMENSIÓN	INDICADORES	“Alto”	“Bueno”	“Mínimo Necesario”
COMPETENCIA CARDINAL	Orientación al cliente interno y externo.	60%	33%	7%
	Orientación a los resultados.	67%	33%	
	Calidad de trabajo.	53%	34%	13%
	Ética.	67%	33%	

Fuente: Montes y Rodríguez (2017).

A partir de los valores resúmenes se puede observar que, en términos generales, los valores están por encima de un cincuenta (50%), por lo que se puede inferir una apreciación “Aceptable” por parte de las personas encuestadas respecto a la dimensión competencias cardinales, mostrando debilidades en los aspectos de

orientación al cliente interno y externo y calidad de trabajo. Sus principales fortalezas se aprecian en la orientación hacia los resultados y ética de obrar en todo momento con los valores morales.

Por otra parte, para la evaluación de las competencias específicas gerenciales, medidas a través de los indicadores de liderazgo,

conocimiento del negocio y manejo de relaciones, capacidad de planificación y organización, se puede señalar que los resultados indican que, respecto al liderazgo, el sesenta y siete por ciento (67%) de los encuestados considera poseer un alto grado de liderazgo. Aquí también destaca la valoración de un treinta y tres por ciento (33 %) de “Bueno” que el egresado manifiesta para la capacidad de alinear esfuerzos hacia los objetivos y resultados esperados.

Respecto a la competencia específica gerencial relacionada al conocimiento y manejo de relaciones, el estudio indica que el sesenta por ciento (60%) de las personas encuestadas perciben un “Alto” nivel de esta competencia, mientras que el cuarenta por ciento (40%) de los encuestados manifiesta un nivel “Bueno”, lo cual representan resultados positivos por la importancia que implica su implementación en la administración de los flujos de conocimiento, dentro de la organización.

Por otra parte, respecto a la competencia gerencial sobre

planificación y organización, la percepción de los encuestados fue que un cincuenta y tres por ciento (53%) de ellos manifiestan un “Alto” nivel para este indicador y en un cuarenta y siete (47%) lo ubica en un nivel “Bueno”. Esto infiere en que el cien por ciento (100%) de los egresados cumplen con esta competencia gerencial, lo cual puede deducir en los esfuerzos por cubrir y alcanzar los objetivos que se desean alcanzar de una manera más eficiente y económica posible.

A partir de los valores se puede observar que, en términos generales, los valores están por encima de un sesenta por ciento (60%), para las competencias específicas gerenciales de liderazgo, conocimiento del negocio y manejo de relaciones otorgándole una apreciación “Aceptable”, no así con la competencia de planificación y organización que es de un cincuenta y tres (53%), que aun cuando está dentro del nivel “Bueno” su apreciación es “Mediana Aceptable”.

Sobre la base de esta apreciación, se considera que representa una debilidad cuando se

A continuación, se muestra un resumen de la dimensión competencia específica gerencial:

#### Cuadro 5

*Matriz de Valoración Cuantitativa. Dimensión: Competencia Específica Gerencial. (UFT)*

DIMENSIÓN	INDICADORES	“Alto”	“Bueno”	“Mínimo Necesario”
COMPETENCIA ESPECÍFICA GERENCIAL	Liderazgo.	67%	33%	
	Conocimiento del negocio y manejo de relaciones.	60%	40%	
	Capacidad de planificación y organización.	53%	47%	

Fuente: Montes y Rodríguez (2017)

compara con el resto de las competencias, por el hecho de que está última va ligada al nivel estratégico de la organización y por ende su ponderación debe ser muy cercana al cien por ciento (100%). Esta competencia es vital para el puesto de dirección que ocupan dentro de la empresa, pues permitirá sin lugar dudas un óptimo desempeño de sus funciones y un desarrollo eficiente de sus subordinados dentro de cualquier organización.

#### CONCLUSIONES

El estudio aporta elementos con

el fin de analizar si las competencias cardinales y específicas gerenciales desarrolladas por los egresados de la carrera de Relaciones Industriales de la Universidad “Fermín Toro”, en su carrera profesional, responden a las exigencias de las organizaciones actuales ubicadas en la zona industrial II Barquisimeto, estado Lara. En entorno a ello se presentan las siguientes conclusiones:

En atención a la aplicación del instrumento según el modelo de gestión por competencias de Martha Alles, dirigido a los egresados de la carrera de relaciones industriales de la Universidad “Fermín Toro”, que se

encuentran desempeñando funciones en el nivel táctico de las organizaciones objeto de estudio, se concluye que, en ninguna de las competencias identificadas, se observan debilidades relevantes.

Con relación a esto la investigación arrojó:

En cuanto a las competencias cardinales se determinó un nivel de fortaleza aceptable, en vista de que existe un buen desarrollo de orientación hacia los resultados y ética en relación con la capacidad de dirigir los procesos establecidos por la organización, para la consecución de los resultados esperados y al hecho de obrar en la práctica con las actividades profesionales sobre la base consecuente de un conjunto de valores morales sólidamente constituidos.

Por lo que se refiere a las competencias específicas gerenciales, hay mayor tendencia hacia el desarrollo de Liderazgo, así como hacia la competencia de conocimiento del negocio y manejo de las relaciones, convirtiéndose en factores de suma importancia, puesto

que denota la capacidad de los profesionales de influir e inspirar a las organizaciones donde laboran en pro de alinear los esfuerzos hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos. Sin embargo, la competencia de la capacidad de planificación y organización se presenta con un bajo nivel de aceptación en comparación con los porcentajes arrojados con las anteriores competencias.

Este escenario sin lugar a dudas, lleva a pensar que el desarrollo de esta competencia por parte de los profesionales en la carrera de relaciones industriales de la Universidad “Fermín Toro”, no estaría en consonancia con el nivel de exigencia requerido por estas organizaciones objeto de estudio, en relación con la capacidad de participar en los procesos de toma de decisiones, con miras a prever el futuro del área o sector donde se desempeñan, pudiendo traer como consecuencia que el logro de los objetivos propuestos no sean alcanzados dentro de los indicadores de eficiencia y economía exigidos.

En relación con las exigencias de las organizaciones actuales en el área de la gestión del talento humano, se concluye que las mismas requieren profesionales que posean capacidades y competencias a los efectos de poder ser desarrolladas y aplicadas por el profesional dentro de esta área para el cumplimiento de los objetivos que definen en cada puesto de trabajo, lo que permite tener una visión con enfoque estratégico, liderazgo, talento y gestión de conocimiento, capaz de promover la adaptabilidad y flexibilidad al cambio.

En este sentido, existirá disposición al mantenimiento de la cultura organización y vocación de servicio de todo el talento humano, competencias estas que lo conviertan en profesionales integrales que logren responder a las exigencias actuales de las empresas dentro ámbito local, nacional e internacional y de esta manera contribuir en la adquisición de ventajas competitivas en las organizaciones.

Con respecto al contraste del perfil del egresado de la Universidad Fermín Toro en la carrera de

relaciones industriales, con las competencias cardinales y específicas, 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.

En cuanto a dichos perfiles, el de personalidad hace énfasis en las características individuales que cada trabajador puede manifestar en su campo laboral, el prospectivo 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 hace referencia a las características que le brinda la experiencia, a través del desarrollo de funciones y tareas organizacionales actuales.

Es importante acotar que aun cuando no es materia de la presente investigación los autores consideramos que con respecto al

contraste del perfil del egresado de la Universidad Fermín Toro (UFT) en la carrera de relaciones industriales, con las competencias cardinales y específicas gerenciales, en relación 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.

En este sentido, por el hecho de que el perfil de los Licenciados en la carrera de Relaciones Industriales, representa un pilar fundamental para generar profesionales de alta calidad, es importante que en la UFT por medio de la Escuela de Relaciones Industriales, se implementen acciones preventivas a ser aplicadas en el corto plazo, con miras a la adquisición por parte de los futuros profesionales, de competencias específicas donde se evidenciaron algunas debilidades en aspectos relacionados con la planificación y organización que exigen las empresas para la gestión del cambio.

Finalmente es indispensable que las organizaciones se ocupen en formar constantemente a los profesionales del área, en cuanto al desarrollo de competencias gerenciales cardinales, así como de las específicas, con el único fin de que estas sean aplicadas de manera satisfactoria en su desempeño laboral, en pro del buen funcionamiento de las organizaciones.

## REFERENCIAS

- Alles, M. (2009). **Diccionario de Competencias**. Editorial Granica. Argentina.
- Arias, F. (2006). **Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica**. Episteme. Caracas, Venezuela.
- Arenas, C. y Suárez, Z. (2011). **Modelo de Gestión por Competencias para el Departamento de Contabilidad del Rectorado de la Universidad de Oriente**. Trabajo de Grado. Universidad de Oriente. Venezuela.
- Callizaya, E. (2013). **Blog Taller de Licenciatura I**. Disponible en: <http://inf398tallerlic.blogspot.com/2013/03/7-metodo-empirico-cuantitativo.html> [Consulta: 2016, abril 12].

- Camacho y Montero. (2008). **Competencias Cardinales y su impacto En La Competitividad De La Empresa**. Trabajo de Grado. Tijuana Baja California de los Estados Unidos.
- Flores, V.; González, L. y Pinto, C. (2011). **Rol del Gerente Venezolano en Tiempos de Cambios**. Trabajo de Grado. Universidad de Oriente. Venezuela.
- Gómez y Mendoza. (2012). **Modelo de Gestión por Competencia para la Empresa ACEMD S.A.S.** Trabajo de Grado. Universidad de Cartagena. Colombia.
- Hernández, R. y Otros. (2006). **Metodología de la Investigación**. Ediciones McGraw Hill. México.
- Madriz y Parra. (2016). Competencias personales y profesionales aplicadas por gerentes bajo escenarios de incertidumbre económica. [Artículo científico] *Revista Negotium*, 11(33), pp. 69-98. Fundación Miguel Unamuno y Jugo Maracaibo, Venezuela. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/782/78245566004.pdf> [Consulta: 2018, julio 12].
- Sabino, C. (2002). **Como Hacer una Tesis**. Editorial Panapo. Caracas.
- 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.
- Villalba, M. (2011). **Adaptación del Modelo de Competencias a la Estrategia de la Organización para el Periodo 2012-2014 en una Institución Financiera Venezolana**.