



de mujeres y hombres en todo el mundo pasan su existencia trabajando en organizaciones, confrontando innumerables desafíos al luchar por cumplir con sus tareas diarias para lo cual es necesario que los gerentes cuenten con herramientas que les permitan actuar bajo parámetros de una gerencia abierta, dinámica y proactiva donde se inscribe "El EMPOWERMENT", siendo este una nueva técnica de administrar la empresa, donde se integran todos los recursos: capital, manufactura, producción, ventas, mercadotecnia, tecnología, equipo, y a su gente, haciendo uso de una comunicación efectiva y eficiente para lograr los objetivos de la organización.

A luz de estos planteamientos, esta investigación tiene como propósito, presentar estrategias gerenciales que podrían orientar el esfuerzo gerencial para desarrollar el talento humano en el contexto empresarial. El trabajo se estructura en planteamiento del problema, objetivos, justificación alcances y limitaciones. Diseño metodológico, relacionado con la naturaleza de la investigación, tipo de investigación, diseño de la investigación, sujetos de estudio, técnicas de recolección de datos, procesamientos de la información, señalando también la fase de factibilidad y diseño. Análisis e interpretación de los resultados. Conclusiones y recomendaciones. Y finalmente bibliográficas.

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El recurso humano en toda empresa representa el capital intelectual, productivo necesario para el logro de los objetivos de las organizaciones, es por esto, que el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier empresa, si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará, en caso contrario, se detendrá. Por lo que la gerencia moderna debe estar plenamente identificada con las exigencias que se requieren a fin de diseñar, evaluar, desarrollar estrategias, tomar decisiones y acciones de acuerdo a lo que el escenario del presente necesita, debe mejorar la productividad hacer uso del potencial del recurso humano, de su capital intelectual, habilidades y destrezas a fin de beneficiar a los colaboradores, la empresa y al país.

En la actualidad se habla mucho de la racionalización del conocimiento intelectual, lo cual ha reivindicado al ser humano de su valor original, conduciéndolo a la búsqueda de mejorar las ganancias empresariales con el propio capital humano. Este valor de los empleados sólo puede ser movilizad con entusiasmo, motivación y compromiso, aspectos que deben ser sembrados por los gerentes o jefes a través del respeto, el reconocimiento y poder que otorguen a la labor de los empleados.

El éxito de las empresas se mide no solamente a través de los resultados expresados en sus balances financieros, sino también por el buen desempeño de las organizaciones donde la salud integral y el bienestar de todos los integrantes de la compañía representan la base de los logros.

En tal sentido, Eslava (2000), señala que: de los equipos, reconocer premiar la eficacia y otorgar responsabilidad a los empleados. (On Line). A la luz de

estos planteamientos, hoy las organizaciones cuentan con nuevas técnicas gerenciales como el Empowerment, generador de soluciones a los conflictos empresariales, esta moda implica La gerencia moderna debe enfocar sus esfuerzos para el crecimiento personal del recurso humano de acuerdo al perfil profesional del mismo, es decir, direccionar el entrenamiento con miras a fortalecer la competencia propia de su perfil y el desarrollo de otras y así crear puestos ideados para que el empleado tenga sentido de posesión y de responsabilidad, así mismo motivar y entusiasmar a la gente, comunicándole una visión clara del trabajo, articular una dirección precisa, fomentar la comunicación, inspirar y animar los logros, dar y recibir feedback, inspirar respeto y credibilidad, agradecer el trabajo bien hecho, asegurar la unidad una cultura donde las estructuras piramidales de la empresa se derrumban para dar paso a una organización más plana en donde la confianza es uno de los pilares fundamentales, al igual que la capacitación, favoreciendo el desarrollo y el uso de los talentos ocultos que existen en los individuos. Al respecto Terry (2000) señala que: El Empowerment es crear un ambiente donde los empleados a todos los niveles sientan que ellos tienen una participación real en la empresa. Tanto los miembros, equipos de trabajo y la organización, tendrán completo acceso, a la tecnología, responsabilidad, y autoridad para utilizar la información y llevar a cabo el negocio.

La aplicación del Empowerment resulta atractivo para las organizaciones y el recurso humano porque encaja con las filosofías actuales de ambos. Los gerentes encuentran la oportunidad de eliminar las burocracias para liberar a los trabajadores de las negociaciones controladas por los sindicatos, logrando así mayor flexibilidad y la posibilidad de recompensar a los trabajadores por sus esfuerzos individuales.

El Empowerment favorece el desarrollo y el uso de los talentos ocultos que existen dentro de las organizaciones. Gracias a esta técnica las fronteras tradicionales están desapareciendo, las líneas de demarcación y la descripción restringida del trabajo han sido eliminadas. Junto a una mayor flexibilidad y libertad en el trabajo, se encuentra la posibilidad de ser creativos e innovadores, estas aptitudes aparecen cuando las personas tienen la libertad de pensar y correr riesgos, lo que es consecuencia directa del Empowerment, quien lleva a introducir el poder y la toma de decisiones hasta los niveles inferiores de la organización, llevando así a mejorar las relaciones con los clientes (Terry, 2000).

Las empresas que deciden cambiar deben enfrentar desafíos, por cuanto es necesario que los empleados desarrollen nuevos comportamientos y habilidades ensayadas. Muchas empresas no tendrán éxito sin la participación de la gente y el arraigo de un sentimiento de compartir la dirección en toda la organización. En consecuencia, el trabajo bajo este tipo de clima organizacional se torna repetitivo y nada creativo, el recurso humano se confunde por desconocer si su trabajo lo hace bien o mal, no se da reconocimiento a la capacidad del personal, la falta de un entrenamiento adecuado no permite resolver los problemas que día a día van en detrimento del crecimiento de las organizaciones (Russell 1988).

De allí que el Empowerment significa delegar y confiar en todas las personas de la organización confiriéndoles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo, olvidando las estructuras piramidales impersonales que en los actuales momentos existen en muchas empresas del país, donde la toma de decisiones se lleva a cabo solo en los altos niveles de la organización.

Después de haber realizado una observación de la situación problemática en la empresa Lácteos Santa Bárbara C.A., ubicada, en el sector Pueblo Nuevo, Parroquia San Juan Bautista, San Cristóbal, Estado Táchira, se visualizó una gestión gerencial centralizada, que ahoga la iniciativa, y presupone que las personas en los niveles bajos de la organización, no son capaces de desarrollar sus tareas, no existe tolerancia al fallo del personal, y los jefes piensan que las personas sólo deben hacer lo que se les ha encomendado y no deben fallar, así mismo los recursos humanos parecieran subordinar los intereses organizacionales a los personales, nadie asume más responsabilidad de la necesaria. No se suelen introducir mejoras puesto que hay mucho miedo al cambio, no existen sistemas claros de evaluación del desempeño y las personas no saben si desarrollan correctamente su trabajo, en conclusión realizan trabajos repetitivos y de poco valor añadido.

De continuar esta situación la empresa podría enfrentar conflictos con su recurso humano manifestándose en huelgas, paros o renuncias colectivas circunstancias éstas, que podrían ocasionar deterioro en su imagen, como también la pérdida de confiabilidad y posicionamiento en el mercado, produciendo a su vez la fuga de sus clientes directos e indirectos y desde luego la baja en sus niveles de rentabilidad.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Proponer estrategias dirigidas al cuerpo directivo de la empresa Lácteos Santa Bárbara C.A., ubicada, en el sector Pueblo Nuevo, Parroquia San Juan Bautista, San Cristóbal, Estado Táchira, para orientarlo a desarrollar el talento humano a través de la técnica gerencial Empowerment.

### **Objetivos Específicos**

1. Diagnosticar la necesidad de conocimientos que tiene la gerencia de la empresa Lácteos Santa Bárbara C.A. para desarrollar el talento humano a través de la técnica del Empowerment.
2. Determinar la factibilidad de la gerencia para realizar las estrategias propuestas.
3. Diseñar estrategias gerenciales propuestas para el desarrollo del talento humano.

## JUSTIFICACIÓN

En vista de la situación empresarial que vive Venezuela, en cuanto a la falta de atención que ha tenido el empresario hacia el recurso humano, la gerencia contemporánea tiene en sus manos la aplicación de nuevas herramientas gerenciales para ser aplicadas en diversos ramos o estándares empresariales con la finalidad de obtener resultados óptimos en la mejora del talento humano.

Los factores que enmarcan el éxito actual son con frecuencia la causa del fracaso del mañana, la bonanza condiciona a que las organizaciones continúen con las viejas prácticas de negocios. No obstante, es posible que los antiguos métodos no aseguren el triunfo futuro y, en cambio, restrinjan el proceso de la organización. Si no se reacciona con rapidez para mantener la competitividad en el ambiente global de la actualidad, las posibilidades de sobrevivir serán muy pocas. Es totalmente inaceptable seguir viendo los negocios como se ha hecho hasta ahora, es necesario que cambien para que sobrevivan. La incorporación de muchos empleados en la creación de una nueva visión y la puesta en marcha de estrategias exitosas para el cambio, son la clave para alentar al recurso humano a tomar iniciativas que comprometan más con el éxito o no con el fracaso de la empresa.

En la actualidad las organizaciones deben tratar de incorporar dentro de su esquema de trabajo las nuevas técnicas gerenciales, que presentan un sin número de posibilidades a los gerentes para lograr que las empresas se vean fortalecidas en su estructura y funcinabilidad, y así responder con los cambios que el mundo actual exige.

Por consiguiente es la alta gerencia a quien le corresponde guiar a su personal por la vía de la efectividad, en tal sentido se hace necesario ofrecer una propuesta sustentada a través de las bases gerenciales, orientada hacia la dirección y supervisión apropiada al talento humano, que contribuya al logro de los objetivos organizacionales.

El aporte teórico de esta investigación está relacionado con el conocimiento de nuevas formas de gerencia, permitiendo utilizar técnicas adecuadas para incrementar la productividad apoyándose en el quehacer científico. El aporte práctico está determinado por la puesta en marcha de estrategias gerenciales que pueden ser aplicadas a otras organizaciones, tomando en cuenta el contexto donde estas se desenvuelven. Desde el punto de vista del aporte metodológico este permite que se diseñen instrumentos pertinentes a las necesidades de detección de información para la aplicación de estrategias gerenciales acordes a las diferentes organizaciones.

## METODOLOGÍA

La investigación está orientada dentro del enfoque cuantitativo, que Balestrini define como:

“Las técnicas estadísticas que se aplica a la información recolectada a partir

de los instrumentos de recogida de datos, para describirlos o resumirlos, atendiendo a las características y a las posibilidades de los mismos” (p.160).

En función de que la propuesta representa una vía para aminorar el problema de investigación, esta asume un carácter de Proyecto Factible, el cual según el Manual de la Universidad Experimental Libertador (UPEL) (1998), es definido como: La elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable, para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de instituciones o grupo sociales.

Por cuanto se orienta al diseño de un plan estratégico fundamentado en la Técnica Gerencial Empowerment para desarrollar el talento humano de los trabajadores que laboran en la empresa Lácteos Santa Bárbara C.A., Sucursal San Cristóbal – Estado Táchira.

La investigación se lleva a cabo bajo el diseño no experimental, por cuanto no se manipulan variables, simplemente se describe y diagnostica una situación problema a fin de establecer y ofrecer alternativas que induzcan a una mejora.

De acuerdo con la modalidad de investigación utilizada, y con miras al cumplimiento de los objetivos planteados en el presente trabajo de investigación, se despliegan las siguientes fases: diagnóstico, factibilidad y diseño de la propuesta.

Durante la fase diagnostica se recolectó la información pertinente que sirvió de base para la elaboración de la propuesta. Seguidamente se verificó en la segunda fase, la factibilidad de la organización para la elaboración de las estrategias y posteriormente cumpliendo la tercera fase se diseñó el trabajo propuesto.

**Tabla: Distribuidor de la población**

<b>Cargo</b>	<b>No. de personas</b>
Gerente	1
Administrador	1
Asistente Administrativo	1
Jefe de Despacho	1
Auxiliar de Despacho	1
Supervisor de Ventas	2
Liquidador de Ventas	2
Despachador de Cadenas	1
Vendedor de Rutas Directas	6
Promotoras	3
Caveros	2
<b>Total</b>	<b>20</b>

**Fuente:**Datos tomados por los investigadores

Motivado a que la población está representada por un número pequeño de sujetos, se decidió tomarla toda y realizar un estudio censal el cual según Stracuzzi y Pestana (2004) consiste en estudiar la población en su totalidad, motivado al número reducido de sujetos (p.93).

## PROCESO ADMINISTRATIVO

El proceso administrativo es una forma sistemática de manejar actividades que están interrelacionadas con el propósito deseado. Dentro de toda organización existen cuatro actividades administrativas básicas: **Planificación** Significa que los administradores precisan con antelación las acciones que le permitirán a la organización lograr sus objetivos, para ello emplean instrumentos denominados planes gerenciales donde la prioridad es el logro de las metas organizacionales. **Organización** Se relaciona con el proceso de ordenar y distribuir el trabajo comprometiendo a 20 ó mas personas para que trabajen juntos de manera estructurada con el fin de alcanzar una meta. **Dirección** Implica mandar a los empleados para que realicen actividades necesarias para la organización, sin embargo, le corresponde al líder de la misma crear un ambiente adecuado para que este proceso se realice coordinadamente. **Control** El gerente se encargara de ajustar las actividades planificadas con el fin de lograr las metas establecidas. Para ello, deberá establecer estándares de desempeño, medir resultados, compararlos con las normas establecidas y tomar las medidas correctivas.

**Equipos de Trabajo** Los equipos de trabajo, cualquiera sea su forma de expresión, resultan esenciales para lograr un mejoramiento duradero de la calidad de todos aquellos procesos mediante los cuales se entregan servicios y producto al cliente. Son las actividades de los equipos los que permiten que una organización abandone su método de trabajo tradicional y adopte un sistema de trabajo de alto rendimiento. Indudablemente, el poder del que disfruta un equipo de trabajo debe emanar de la gerencia. En consecuencia, la fuente de ese poder es la gerencia externa del equipo, la cual delega en éste la capacidad para la acción que es habitualmente propiedad exclusiva de alguien o de algún grupo de nivel superior dentro de la jerarquía organizacional.

Tomando en cuenta estas consideraciones, un equipo de trabajo debe tener la capacidad para resolver problemas derivados de una calidad deficiente. Para lograrlo debe tener las habilidades y aptitudes necesarias los cuales pueden estar relacionadas con:

Sin embargo, para que un equipo cuente con estas capacidades se le debe entrenar en las técnicas aplicables a la toma de decisiones sobre la calidad y deberá poseer las aptitudes que ese proceso exige.

## Empowerment Estrategia de Desarrollo del Talento Humano

El desafío empresarial, no es tanto el diseño de la estrategia como su implementación eficaz y eficiente. La transformación causada por una nueva estrategia

con frecuencia se ve impedida por resistencias de parte del personal; entender el impacto del cambio sobre el recurso humano, permite diseñar y ejecutar acciones específicas que faciliten el logro exitoso de los objetivos propuestos.

En este contexto, la gerencia como filosofía de cambio debe sensibilizar y capacitar a su gente para la innovación, seleccionar un equipo de transición adecuado, definir las reglas del juego y saber comunicar con claridad la visión de futuro.

De allí que los gerentes son responsables del diseño de la estructura organizacional, esta función se conoce como organización, la que incluye la determinación de qué tareas son las que se realizan, quién las hará, cómo se agruparán las labores, quién reportará a quién y donde se tomarán las decisiones. Cada organización tiene personas, y es trabajo de la gerencia dirigir y coordinar a estos individuos, esta es la función de dirección. Cuando los gerentes motivan a los subordinados, dirigen las actividades de otros, seleccionan los canales más eficaces de comunicación o resuelven conflictos entre los miembros. En este sentido, Stephen (1999), señala que, la función final que los gerentes desarrollan es el control, después de establecidas las metas, formulados los planes, delineados los arreglos estructurales y contratado, entrenado y motivado al personal, existe todavía la posibilidad de que algo se haya pasado por alto. Para asegurar que las cosas estén marchando como deberían, la gerencia debe monitorear el rendimiento de la organización, que a su vez debe ser comparado con las metas previamente establecidas. Si hay alguna desviación significativa, es trabajo de la gerencia es hacer que la organización vuelva al camino, para ajustarse a las pautas planificadas.

De allí que las empresas para responder a las expectativas y exigencias de los clientes deben innovar en todos sus aspectos, desde la forma de manejar sus costos hasta la forma de ser gerenciadas. La globalización hace que las empresas se vean obligadas a utilizar la tecnología de punta, así como adiestrar a su personal, para tratar de mantenerse al día y poder ser competitivos ante un mercado cambiante.

A la luz de estos planteamientos, el proceso productivo de toda organización ha de estar orientado hacia un cambio continuo, por cuanto la calidad y eficiencia en la producción de bienes y servicios sólo puede mejorarse a través de una constante evolución, de manera de fortalecerse en su estructura y funcionalidad, utilizando técnicas para hacer que las empresas sean más competitivas, y capaces de responder en forma efectiva a los cambios que el mundo actual exige.

La gran mayoría de las nuevas modas gerenciales depende mucho de la forma de implementarlas, y de las habilidades del gerente para hacer que su personal las acepte y se adapte a ellas. El líder de la organización, cumple un papel fundamental para motivar y energizar la conducta humana hacia el cambio planeado, puesto que él tiene la facultad de hacer que sus empleados se sumen al mismo, mediante la confianza entusiasmo y celo, para que se logre la ejecución colectiva de los objetivos y metas tanto individuales como organizacionales.

De allí que se hace evidente que la dedicación, la creatividad y la energía de los empleados constituyen la mayor fuente de ventaja competitiva. El Empowerment es el catalizador que dinamiza los cambios en el lugar de trabajo. Se puede decir, que es un proceso por medio del cual se puede maximizar la utilización de las diversas capacidades de los recursos humanos. Russell (1998), señala que el Empowerment es un proceso que mejorará la efectividad y el desempeño en los negocios, introduce cambios significativos en la cultura y el clima de la organización, maximizando la utilización de las diferentes capacidades de la gente, centrándose en cambiar el tejido cultural de una organización, como una evolución de los comportamientos y creencias que trasciende las estructuras organizacionales y las relaciones de información.

En este ámbito, el Empowerment conlleva a introducir el poder y la toma de decisiones hasta los niveles inferiores de la organización, llevando así a mejorar las relaciones con los clientes y a acelerar la resolución de las quejas que éstos pudieran tener. Las personas que trabajan cara a cara con el cliente pueden tomar sus propias decisiones sin necesidad de buscar apoyo en dirección. Y esto se puede aplicar tanto a clientes internos como externos.

Dentro de este orden de ideas, una de las mayores consecuencias del Empowerment es el incremento del trabajo generado y su reconocimiento. Las personas pueden tomar la responsabilidad en su trabajo, organizarlo para que se adapte a sus necesidades individuales y llevarlo a cabo sin ningún tipo de interferencias externas, consiguiendo mejores resultados.

Señala Di Castri (2004), que dentro del mundo actual y con las nuevas tecnologías de la información, el Empowerment es el proceso dinámico por el cual un individuo, mediante el acceso a la información en tres dimensiones, es decir: por la recepción de conocimientos en tiempo real, simultaneo e incluso a distancia; por la elaboración personal y activa de estos conocimientos para adaptarlos a sus aspiraciones, cultura, ambiente, recursos y sistema de valores. La persona se siente dueño de su propio destino, el futuro está en sus manos, es capaz de enfrentar los cambios inevitables, pues tendrá el conocimiento adecuado para encararlos. El Empowerment es la fuerza más grande, pues no se basa en la violencia, la crítica, el rechazo, el resentimiento y el celo, sino en la capacidad de proposición y de acción, gracias a la posesión y el manejo propio del conocimiento.

Asimismo Ramírez (2005), considera que: el Empowerment posee características esenciales como son: (a) Promueve la innovación y la creatividad; (b) Se toman mejores decisiones, las cuales se hacen en equipo; (c) Enriquece los puestos de trabajo; (d) El proceso requiere de manera imprescindible de colaboradores entrenados para asumir las crecientes responsabilidades; (e) El personal se siente responsable no solamente por su tarea, sino también por hacer que la organización funcione mejor; (f) El individuo soluciona sus problemas activamente en vez de duplicar órdenes; (g) Los equipos de trabajo mejoran su capaci-

dad cuando alcanzan mejores niveles de productividad y toman iniciativas sobre hechos correctos; (h) La organización se estructura de tal manera que facilita la tarea de sus integrantes, de modo que puedan hacer no sólo lo que se les pide, si no también lo que se necesita hacer; (i) La información es procesada y manejada por todos los miembros del equipo de trabajo; (j) El liderazgo propicia la participación; (k) El líder es democrático, crea las condiciones para el conocimiento, no impone sus criterios; (L) Autodisciplina y compromiso por parte de los miembros del equipo; (LL) Respeto y reconocimiento de las ideas de todos los miembros del equipo (on line).

En este mismo orden de ideas, Russell (1998), considera que las clases de cambios que deben afrontar las organizaciones requieren que un gran número de empleados desarrolle nuevos comportamientos y habilidades. Muchas empresas no tendrán éxito sin la participación de la gente y el arraigo de un sentimiento de compartir la dirección en toda la organización. Este proceso está orientado por indicadores que anticipan o reconocen el cambio, los cuales son fuerzas externas que obligan a que la organización cambie.

Bajo este enfoque, el Empowerment provee unos marcos dentro de los cuales los empleados podrán pensar sobre sus respectivos puestos de trabajo y la manera en que está organizada su vida laboral, como se muestra a continuación:

El Estadio 1. Deseo de cambiar y mejorar, es uno de los más importantes en cada individuo y el total de la empresa. Si los empleados no están convencidos de la necesidad del cambio para actuar de manera diferente, los demás estadios tienen pocas expectativas de éxito.

El Estadio 2. Más autonomía, consiste en eliminar las restricciones que tienen los empleados a todos los niveles de la empresa para que sean capaces de llevar a cabo acciones o hacer cosas sin bloques de reuniones y frustraciones, que a menudo van asociadas a las jerarquías y las burocracias. Este paso requiere de mucha valentía por parte de los altos directivos.

El Estadio 3. Mayor identificación con el trabajo, es donde los empleados ya habrán aceptado las libertades adicionales y empezaran a tomar conciencia de propiedad de su trabajo y sus deberes. Su punto de vista sobre su función cambia de ser un mal necesario que se debe llevar a cabo para comprar las cosas materiales de la vida, a ser parte de la misma y de su diversión.

El Estadio 4. Aprendizaje de nuevas habilidades, aquí los papeles y las tareas se ampliarán puesto que los empleados se mostrarán más interesados en sus obligaciones y tomarán más responsabilidades. Harán lo que sea necesario para llevar a cabo su tarea con éxito. Les pertenecerá y será parte de ellos mismos y no solo algo que les viene dado por personas ajenas a ella.

El Estadio 5. Conseguir metas y resultados más altos, donde se empiezan a

mostrar los hechos tangibles del Empowerment. Del incremento de libertad, la mayor propiedad del trabajo y las habilidades adicionales resultará un mayor rendimiento que conducirá a una mayor motivación, un aumento de las metas y con ello unos mejores resultados.

Estadio 6. Incrementar la competencia y aumentar la auto estima, al llegar a este estadio se empiezan a notar una serie de cambios significativos en materia de actitud y comportamiento en las personas. Su éxito desemboca en un sentimiento de competencia, una mayor auto-estima y una elevación psicológica por encima de su posición anterior.

Estadio 7. Acepta trabajos más difíciles con riesgos más elevados, el individuo ha crecido por encima de su trabajo y está buscando mayores retos, es el momento de tomar más responsabilidades, de aceptar temas complejos, y obtener mejores recompensas.

Asimismo, el círculo de Empowerment influye en forma efectiva en el proceso de la calidad del producto que ofrece la organización, puesto que el mismo comprende un conjunto de acciones necesarias para proporcionar la confianza adecuada de que un producto o servicio satisface los requerimientos dados para la calidad, los cuales son sustentados en la satisfacción de las expectativas de los clientes.

Según Terry (2000), el círculo de Empowerment es una manera útil de describir el proceso que deben seguir los individuos en su viaje hacia un mayor logro y una mayor satisfacción a nivel personal y profesional. Para completar el círculo es conveniente identificar los comportamientos que describen una empresa con Empowerment, puesto que esta moda gerencial, utiliza una filosofía fácil de ser comprendida, de esta manera las personas pueden entenderla mejor porque las palabras que se utilizan son las mismas que se emplean en las comunicaciones informales dentro de la empresa.

Es relevante tener en cuenta, que para el Empowerment es fundamental el trabajo en equipo. Dentro de este orden de ideas, Espinosa (2005), señala que las nuevas tendencias laborales y la necesidad de reducir costos, llevaron a las empresas a pensar en los equipos como una forma de trabajo habitual. Alcanzar y mantener el éxito en las organizaciones modernas requiere talentos prácticamente imposibles de encontrar en un solo individuo. Las nuevas estructuras de las organizaciones, más planas y con menos niveles jerárquicos, requieren una interacción mayor entre las personas, que sólo puede lograrse con una actitud cooperativa y no individualista.

Según Stoner, Freman y Gilber (1996), el talento humano es el recurso más importante para el funcionamiento de cualquier organización. Si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la empresa marchará, de lo contrario se detendrá. El vertiginoso cambio en el entorno de las organizaciones

implica que, más que vivir una época de cambios, se vive un cambio de época. Las nuevas tendencias en el mundo de la economía y del trabajo y la presencia dentro de las organizaciones de una tecnología cada vez más cambiante, suponen un reto progresivamente creciente para las empresas, que sólo las mejor preparadas podrán superar para asegurar su supervivencia. El talento humano, por otra parte, tiene una importancia sumamente considerable, puesto que proporciona la chispa creativa en la empresa. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, controlar la calidad, distribuir los productos, asignar los recursos financieros, y establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que un equipo de alto desempeño logre sus objetivos. El trabajo del director de talento humano es influir en esta relación a través de una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influye en la eficacia de éstos y de las organizaciones.

La gerencia del talento humano debe incrementar a través del personal el descubrimiento de habilidades como actitudes en beneficio de la empresa. Si un individuo no tiene las habilidades necesarias para un determinado puesto, pero se le considera potencialmente un buen prospecto por otras características personales, es necesario descubrir otras habilidades, las cuales puedan ser requeridas en otra parte de la organización o en otra ocupación dentro de la misma. Los empleados de las compañías necesitan hoy más talento que antes, y para competir tienen que contar con plantillas con las mayores aptitudes posibles. A mayor nivel y calidad de servicio, mayor nivel de competencia de los empleados.

Robbins (1999), señala que para competir, las empresas necesitan renovar constantemente las aptitudes tanto de los empleados como de la dirección, a través de programas de formación. Antes, los grandes directivos eran intocables. Daban las órdenes y no recibían consejo de nadie. Esto ha cambiado y, para no quedarse atrás, los líderes de las empresas tienen que aprender y ponerse al día.

Tomando en consideración los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo. Los gerentes deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo. Las técnicas de administración del talento humano impactan en los resultados de una compañía, puesto que en una organización, la productividad es el problema al que se enfrenta y el personal es una parte decisiva de la solución. Las técnicas de la administración de personal, aplicadas tanto por los departamentos de administración de personal como por los gerentes de línea, ya han tenido un gran impacto en la productividad y el desempeño.

De todas formas, sin considerar las complejidades de la motivación, no hay duda que el desempeño es la base de la administración. Los gerentes logran

que las personas hagan cosas. Por lo tanto, se debe aceptar la complejidad de la motivación como un hecho de la vida y analizar qué es lo que se sabe con respecto a motivar a los empleados.

Finalmente se puede señalar que el desarrollo del talento humano a través del Empowerment permite que las relaciones interpersonales sean efectivas para el logro de los objetivos propuestos en la organización, al igual que sólidas, es decir, que permanezcan en el tiempo y no dependan de un estado de ánimo volátil, por otra parte contribuye a que el recurso humano trabaje en un sistema estructurado que permite desarrollar las actividades adecuadamente, definiendo roles que ayudan a determinar perfectamente el alcance de las funciones específicas de los colaboradores y por último, la energía de acción como fuerza estimuladora que entusiasma y convierte a la gente en líderes vitales.

## RESULTADOS

En la dimensión necesidades de desarrollo del talento humano, permitiendo a los investigadores analizar e interpretar la información recibida, de la siguiente manera: en el indicador “organización” se tiene que el 47,37% de los empleados encuestados respondieron que A Veces, en la empresa se lleva a cabo los principios gerenciales (planificar, organizar y dirigir) para el desarrollo del recurso humano un 36,84% opino que Siempre y el 15,79% indico que Nunca. Aspecto que refleja cierta deficiencia en la aplicación de los principios gerenciales que hagan más eficiente la gestión empresarial. Por otra parte el 100% de los gerentes encuestados respondieron que Siempre la empresa pone en práctica los principios gerenciales. Tales resultados revelan contradicciones entre los empleados y los gerentes, porque existen algunos empleados que consideran que a veces y nunca la empresa utiliza los principios gerenciales.

En relación al indicador “planificación”, los datos obtenidos permiten señalar que el 52,63% de los empleados manifestaron que A Veces, en la empresa lo estimulan a lograr su formación profesional; de igual manera el 52,63% de ellos señalaron que A Veces, en la empresa utilizan métodos que fortalecen su interés hacia el desarrollo personal. Los gerentes encuestados señalaron en un 100% que A Veces, la empresa utiliza métodos que estimulan la formación profesional del trabajador; de igual manera el 100% eligió la opción Siempre, con lo cual manifiesta que en la empresa se utilizan métodos para fortalecer el interés hacia el desarrollo personal. Los resultados obtenidos en ambos ítems reflejan que la empresa en opinión de los gerentes se estimula y fortalece el desarrollo personal de los trabajadores. Posición esta que refleja cierta incongruencia en los resultados reflejados por los empleados.

Ahora bien, en relación al indicador “cursos y entrenamiento”, en cuanto a si el trabajador ha participado en cursos relacionados con este modelo gerencial, el 84,21% de los empleados encuestados manifiesta que Nunca han participa-

do, de la misma forma el 47,37% de ellos señalo que A Veces, perciben que la gerencia aplica técnicas gerenciales relacionadas con el manejo del recurso humano. Igualmente los gerentes admitieron en un 100% que Nunca, han participado en cursos y/o talleres de actualización relacionados con el Empowerment; de la misma forma el 100% de los mismos indican que Nunca, han recibido entrenamiento en técnicas gerenciales relacionadas con el manejo del recurso humano. Estos resultados reflejan que la organización no aplica una política orientada a la formación y actualización del recurso humano.

En dimensión necesidades de participación y en relación al indicador “motivación” al cambio (creatividad e innovación); Ítem 8,9 y 10, se tiene que un 47,37% de los encuestados señala que Nunca, en la empresa se lleva a cabo una política motivacional de alto nivel que los comprometen en el proceso de cambio hacia la productividad; en contraste con el 36,84% que opina que A Veces se lleva a cabo dicha política. En el Ítem 11 el 42,11% del personal señala que Nunca, la gerencia desarrolla una política de personal orientada a motivar su preparación y desarrollo de carrera en la organización; sin embargo el 42,11% afirma que A Veces la gerencia propicia un clima organizacional que lo estimule a innovar nuevos métodos para llevar a cabo el proceso productivo.

En función al indicador sentido de autonomía, en los empleados encuestados se evidencia que existe un porcentaje significativo del 52,63%, para el Ítem 11 que considera que la empresa A Veces, promueve la autonomía del trabajador en el desarrollo de mejores métodos de trabajo. En el caso de los gerentes el 100% señalan que Siempre, se promueve en el personal autonomía en el desarrollo de mejores métodos de trabajo. Las respuestas a pesar de evidenciar ciertas discrepancias, se observa una situación positiva de una gerencia que toma en cuenta la autonomía del trabajador para mejorar su desempeño laboral.

Dimensión actitud de la gerencia hacia el liderazgo, se evidencia los siguientes resultados, en cuanto al indicador “receptividad” el 52,63%, considera que la gerencia de la empresa Nunca los estimula hacia la realización de planes de carrera, mientras que el 47,37% señalo A Veces; en cuanto al ítem 14 la gerencia le da a conocer las nuevas tendencias relacionadas con el manejo de los recursos humanos, el 57,89% seleccionaron la opción Nunca. Mientras que, el 100% de los gerentes, opino que A Veces, considera que la gerencia organizacional es receptiva al desarrollo de planes de carrera del recurso humano, y el 100% indica que Nunca, la organización esta abierta a las nuevas tendencias que orienten el manejo del recurso humano. Los resultados anteriores señalan que la empresa no es receptiva a que el personal se prepare académicamente, por otra parte, la empresa no se actualiza en cuanto a las nuevas formas de dirigir el recurso humano. Situación que refleja la necesidad de promover una gestión gerencial y orientada a lograr procesos de cambio para lo cual se apoyaría en la técnica liderizada del Empowerment.

Por otra parte, en cuanto al indicador “interés de la empresa por la estimulación para la preparación y actualización de la organización” se pudo observar que un porcentaje del 21,05% que señaló Siempre, la empresa establece metas que estimulan su preparación y actualización dentro de la organización, el 36,84% de los empleados encuestados señalo que A Veces, lo cual no fue apoyado por el 42,11% que respondieron Nunca. A este indicador la gerencia responde.

100% que Siempre ha estado interesado en este desarrollo. Este resultado evidencia que existe ánimo de la empresa y de los trabajadores por estimular la preparación y actualización del personal; sin embargo estas políticas se han quedado en buenas intenciones, situación que refleja la necesidad de promover una gestión gerencial orientada a lograr procesos de cambio.

## CONCLUSIONES

Los resultados de los instrumentos de recolección de datos, permiten a los investigadores del estudio, llegar a las siguientes conclusiones:

Con respecto al primer objetivo específico planteado sobre diagnosticar los conocimientos que posee el cuerpo gerencial para desarrollar el talento humano; se evidenció, en función a la opinión de los encuestados que la empresa ocasionalmente brinda capacitación a los mismos, lo que no permite un verdadero fortalecimiento en la formación del recurso humano.

En relación a las estrategias que aplica la gerencia de la empresa circunscrita a la investigación para desarrollar el talento humano, los sujetos encuestados opinaron que la empresa limita la incorporación de políticas motivacionales que comprometan al personal en los procesos de cambio para propiciar un ambiente idóneo donde la gente tenga la libertad de expresar su creatividad para contribuir a promover el desarrollo de métodos eficaces en el desempeño laboral, de tal manera que surja la interacción de los trabajadores en los puestos de trabajo, sin embargo surge la necesidad por parte de la empresa para la incorporación de estrategias que promuevan la motivación en función de lograr la integración del personal.

En cuanto a la posición que manifiesta la alta gerencia hacia las necesidades de implementación del liderazgo organizacional los encuestados consideran que la gerencia de la empresa adolece de planes y programas de formación del personal que conlleven a descubrir los talentos ocultos que están dentro la misma, a tal sentido, la organización no ha sido receptiva a las nuevas tendencias relacionadas en el manejo del recurso humano, así mismo el personal no esta potenciado para incursionar dentro de las nuevas tendencias organizacionales que mejoran la actividad empresarial.

Finalmente los autores de la investigación consideran necesario el diseño de estrategias dirigidas al cuerpo directivo de la empresa, para desarrollar el talento humano a través de la técnica gerencial Empowerment.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- STONER, F, JAMES A. FREEMAN, R. EDWARD. GILBERT, JR. DANIEL R. (1996). Administración. Sexta Edición. Prentice Hall Hispanoamérica, S.A.
- RUSSELL, R. (1998). Cómo crear Empowerment. Mc Graw Hill Interamericana, S.A. Santafé de Bogota D.C., Colombia.
- BALESTRINI, M. (1998) Como se Elabora el Proyecto de Investigación. Consultores Asociados.
- HERNÁNDEZ, R., FERNÁNDEZ, C. y BAPTISTA, P. (1999). Metodología de la Investigación. Segunda Edición. Mc Graw Hill. México.
- ROBBINS, S. (1999). Comportamiento Organizacional. Octava Edición. San Diego State University. Editorial Prentice Hall Hispanoamérica S.A.
- ESLAVA, E. (2000). Coaching en la Gestión del Capital Humano. [Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales5/rrhh/coacapi.htm>]
- TERRY, W. (2000). Manual de Empowerment Como Conseguir lo Mejor de sus Colaboradores Gestión 2000. Segunda Edición. Barcelona. Editorial Gower Publishing Limited Reino Unido.
- UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR (2003). Manual de Trabajos de Grado de Especializaciones y Tesis Doctorales. Venezuela: FEDUPEL: Fondo Editorial.
- DI CASTRI, F. (2004). El Desarrollo en la Sociedad de la Información. [Disponible en: <http://weblog.edue.car./sociedad-formacion/archivez/002235.htm>]
- STRACUZZI, S. y PESTANA F. (2004). Metodología de la Investigación Cuantitativa Fedeupel. Caracas.
- ESPINOSA, V. (2005). Trabajo en equipo. [Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos10/tequip/tequip.shtml>]
- RAMÍREZ, M. (2005). Empowerment. [Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos21/empowerment.shtml>]