



CAPÍTULO I

Introducción

1.1 Antecedentes

Según Manpower (2001), empresa dedicada al estudio de los recursos humanos, menciona que no sólo el prestigio general de la organización y el peso de la marca atraerán al talento global latinoamericano: la agenda de responsabilidad social y medioambiental, así como las oportunidades de expresión personal y de desarrollo individual, serán diferenciadores relevantes para las empresas en busca del talento de mayor potencial. Debido a postulados como éste, existen ahora investigaciones acerca de lo que en verdad son los talentos, además de algunas tendencias como la que plantea Jericó (2001) en su libro *La Gestión del Talento*, donde lo marca como un nuevo concepto para el ya conocido capital humano, y sin embargo, los talentos van mas allá de esa definición. En esta investigación, el significado de los talentos es el propuesto por el libro *Ahora Descubra sus Fortalezas*, el cual los describe como patrones de pensamiento, sentimiento o comportamiento que se repiten en forma natural. Es innegable la utilización de los talentos en todos los momentos de la vida, tanto en lo personal como en lo laboral, y es por ello que la inteligente utilización de ellos unidos a los conocimientos y a las habilidades que se van adquiriendo, son lo que forman las fortalezas, las cuales serán la ventaja competitiva tan añorada por los empresarios de hoy (Buckingham y Clifton, 2001), ya que según lo que menciona otro



estudio publicado por Manpower (2001), la práctica administrativa debe ser hecha a la medida porque la globalización provocará, cada vez más, gran diversidad dentro de una misma fuerza laboral, y en consecuencia, se requieren “trajes a la medida” para necesidades específicas, aunque para poder encontrar esos trajes a la medida se debe estar seguro de que los empleados reconocen todos sus talentos y saben como aplicarlos en la vida profesional.

Es responsabilidad de las empresas actuales y futuras empezar a desarrollar empleados, y no a formar personas con conocimientos, ya que el desarrollo de las actitudes se almacenan en un lugar de la memoria capaz de soportar mejor el paso del tiempo en comparación con los conocimientos aprendidos (Jericó, 2001).

Las compañías pueden contar con líderes a través de la detección de los talentos, debido a que el entorno que rodea a las personas en el trabajo permite fácilmente descubrir cual es su potencial y así, dirigirlo de manera correcta.

Existe el síndrome de la amnesia organizativa, el cual es común y se describe como la carencia de herramientas de valoración del potencial por parte de los negocios, y este provoca que exista gente con capacidades pero sin compromiso (Jericó, 2001).

Reafirmando esta teoría, Buckingham y Clifton (2001) publican en su libro que lo irónico es que los avances recientes en las técnicas de capacitación solo han empeorado la situación de los empleados y no les permiten crecer en sus talentos, sino en sus áreas de oportunidades, aunque existe un contraste con ello, ya que se cuenta que “en la actualidad, las técnicas mas avanzadas de capacitación sugieren que el aprendizaje no sea un suceso sino un proceso” (Buckingham y Clifton, 2001, p.79).



1.2 Planteamiento del Problema

Para el director General de la Asociación para el Progreso de la Dirección, Enrique Sánchez (Jericó, 2001, p.69), “el hecho de que la inteligencia y el talento puedan desarrollarse ofrece unas nuevas dimensiones de superación de las empresas a la hora de alcanzar ventajas competitivas y añade al hombre trascendencia y un poderoso motivo de superación”. Las fortalezas se están ubicando como una ventaja competitiva, aún contra temas como la globalización, la tecnología, la baja natalidad y la desregulación, siendo por ello que las empresas actualmente están fijando su atención en el capital humano. En el año de 1964, Gary Becker desarrolló la teoría del capital humano, y la definió como el conjunto de las capacidades productivas que un individuo adquiere por acumulación de conocimientos generales o específicos, “savoir-faire”.

De acuerdo con Medina (Jericó, 2001), se está viviendo en la Era de Talento, un patrimonio de las organizaciones el cual se define como aquel recurso que sólo puede ser gestionado si se conoce por parte de la empresa, el trabajador y es aplicable.

Las empresas han reconocido que actualmente necesitan gente, pero con talentos únicos y específicos para cada trabajo, ya que ellos escasean, y las personas que los poseen exigen más, además que por su personalidad, tienden a ser volátiles y asumen compromisos a corto plazo (Michaels, Handfield-Jones y Axelrod, 2003).

Una de las grandes problemáticas actualmente en la gestión del talento es que existen muchas percepciones acerca del tema, como la que señala Verónica Rademacher, consultor senior de Deloitte (2006), quien cita que los talentos son aquellos individuos que aportan



una porción de beneficios muy importantes al desempeño de los negocios de las compañías, y que generan valor por encima del promedio para los clientes y accionistas, que poseen destrezas de alto valor y un conocimiento profundo no sólo del trabajo, sino también de cómo hacer que las cosas pasen.

Se realizó una encuesta mundial por Business Consulting Services (IBM, s.f.) a más de 300 Ejecutivos de Recursos Humanos (RH), de los cuales 16% son latinoamericanos, revelando que más del 60% de los profesionales de RH en los mercados maduros tienen dificultad para identificar y desarrollar las habilidades y el talento de los empleados que son vitales para mantener la competitividad. Lo que esta investigación busca es enfatizar, en que si bien cada persona puede ser un talento en una empresa, primero debe reconocer por él mismo aquellas fortalezas que son inherentes a él y hacerlas visibles en todas las actividades que realiza, tanto con sus subordinados más cercanos, como en su entorno personal.

1.3 Objetivo General

El objetivo general de esta investigación es:

Justificar en hoteles de Gran Turismo que el desarrollo profesional y personal basado en los talentos del personal es esencial para la competitividad global actual.



1.4 Objetivos Específicos

A continuación se presentan los objetivos específicos de esta investigación:

- Crear un marco teórico el cual con su estructura sea capaz de lograr satisfacer todas las necesidades de una mejora continua aplicada dentro de una empresa enfocada a las personas y con una trascendencia global.
- Aclarar la relación entre las palabras: fortaleza, talento, destreza y conocimiento, las cuáles son básicas para entender la gestión de los talentos en organizaciones.
- Conocer por medio de la aplicación de encuestas en hoteles Gran Turismo de la zona Polanco y Reforma de la Ciudad de México la percepción personal y profesional de los colaboradores.

1.5 Preguntas de Investigación

- ¿Es necesaria la implementación de la mejora continua basada en los talentos del personal en hoteles con una filosofía organizacional establecida?
- ¿Existe una semejanza total entre la filosofía organizacional de un hotel y la percepción real del empleado?
- ¿Se lleva a cabo el desarrollo personal y profesional en los hoteles de acuerdo a los estándares establecidos por la organización?



- ¿Los empleados de hoteles Gran Turismo reconocen en sí mismos y desarrollan sus talentos como una ventaja competitiva dentro del trabajo?
- ¿Existen diferencias entre las percepciones de los empleados con diferentes niveles acerca de una misma organización?
- ¿Qué reconocen más las organizaciones, las debilidades o las fortalezas de los empleados?

1.6 Justificación y Relevancia

El propósito de esta investigación es reconocer si los talentos que poseen los empleados de hoteles de Gran Turismo son percibidos por ellos mismos en la vida diaria y en su trabajo, ya que como Marcus Buckingham y Donald Clifton (2001) mencionan, los mejores gerentes del mundo se basan en dos premisas, la primera nos dice que los talentos de cada persona son permanentes y únicos, y la otra que el mayor potencial que tiene una persona para crecer esta en aquellos campos donde sus fortalezas son mayores.

Según José Medina, Presidente de Ray&Bernstond (Jericó, 2001, p.92), “los intangibles mas valiosos, y las mejores esencias y cualidades que puede aportar el talento humano a las organización pertenecen al campo de lo que las personas dan sólo si quieren...”, y una persona que percibe y reconoce sus fortalezas puede dar un mayor potencial en su trabajo. El estudio pretende motivar al empleado a que reconozca en él sus fortalezas, ya que como el filósofo Baruch Spinoza dijo, “el único propósito en la vida es



ser lo que somos y convertirnos en lo que somos capaces de llegar a ser” (Buckingham y Clifton, 2001, p.179).

Se propondrá que la correcta inserción de estrategias enfocadas al reconocimiento y aplicación de los talentos dentro de una empresa hotelera, serviría para mejorar las relaciones internas y externas de los empleados.

Finalmente esta investigación, también tiene el compromiso de romper con los temores de las personas y de las empresas, los cuales son: el temor a las debilidades, el temor al fracaso y el temor a reconocer nuestro verdadero yo (Buckingham y Clifton, 2001).

1.7 Alcances y Limitaciones

Esta tesis se llevará a cabo en hoteles Gran Turismo de la Ciudad de México, específicamente de las zonas Reforma y Polanco, reconocidos por la Asociación de Hoteles Ciudad de México.