



## CAPITULO II

### Revisión de la Literatura

#### *2.1 Mejora Continua*

De acuerdo a la perspectiva de María Cristina Ruiz Villar y Ana María Díaz Cerón (2000), en la actualidad, para obtener una posición competitiva, las empresas necesitan orientarse hacia un cambio organizacional, que dirigido al mejoramiento continuo irradie hacia todos los niveles de la estructura organizativa, requiriéndose entonces una nueva visión de gerente, el cual debe buscar integrar a la gente, los procesos y las tecnologías. Al respecto, Agustín Ibarra Almada (2005), secretario de CONOCER, cita que hoy en día el cambio tecnológico se caracteriza por ser también integral, ya que además de generar nuevos dispositivos técnicos, se crean y aplican formas novedosas de organización y gestión de la producción y el trabajo. Algunos de los sistemas más utilizados por las empresas son el “just in time”, estrategias de calidad total y mejora continua, reingeniería de procesos, las prácticas del “outsourcing” o el “benchmarking”.

Paralelo a estos comentarios, en el seminario informativo del Iteso, Nayeli Zaragoza (2005), escribió que vivimos en una época de globalización donde constantemente surgen nuevos competidores para todo tipo de empresas, por lo que ya no es suficiente ser el más exitoso en tu país, si no ser el de mejor calidad en tu ramo alrededor del mundo.



La Universidad de Concepción (2005) cita a Rafael Picolo, Director de Hewlett Packard, quién define la calidad no como un concepto aislado, ni como algo que se logra de un día para otro, si no que descansa en fuertes valores que se presentan en el medio ambiente, así como en otros que se adquieren con esfuerzos y disciplinas.

Hablar de la mejora continua involucra a la calidad total, tema que es abordado por Lourdes Münch (2005), definiéndolo como una cultura, debido a que más allá de una corriente de la administración, es una forma de vida donde se une el ejercicio de una serie de valores como amor al trabajo, satisfacción al cliente, entre otros. Para esta autora, la calidad no radica en las organizaciones sino en los individuos, defendiendo con ello que para llevar a cabo cualquier desarrollo de una cultura de calidad se requieren individuos que posean y compartan valores como: lealtad, amor por el trabajo, disciplina, compañerismo, iniciativa, responsabilidad y compromiso. Hace unos 20 años, según Tom Peters (2002), las empresas estaban totalmente obsesionadas con la calidad, lográndose avances en muchos casos y poniéndose como prioridad ante temas como producción o recurso humano, es por ello que actualmente aun pueden verse casos de empresas y gobiernos a nivel global buscando lograr la calidad total para poseer una ventaja de desarrollo y competitividad, teniendo como ejemplo de ello la cultura de calidad en los países en vías de desarrollo.

Para Münch (2005), una de las causas más frecuentes del fracaso cuando se pretende un cambio de cultura organizacional en los países en vías de desarrollo, es que se extrapolan indiscriminadamente los esquemas administrativos extranjeros sin tomar en cuenta las características culturales de la sociedad, organización y consecuentemente los valores que forman parte de la forma de ser de cada individuo.

El modelo de iceberg de gestión del cambio propuesto por Wilfred Krüger (2006), es una visualización sobre la base del cambio organizacional y sus barreras, donde la parte superior del mismo toma en cuenta aspectos como costo, calidad y tiempo, mientras que la parte inferior, la cual se puede ver como aquello que la gente no percibe tan fácilmente, involucra temas como la administración de opiniones, creencias, poder y política (véase Figura 2.1).

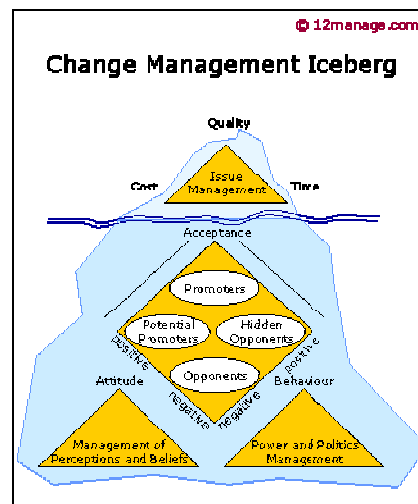


Figura 2.1. Change management iceberg.  
De “Change Management Iceberg”, por Wilfried Krüger, 2006.

La problemática actual existente en muchas empresas que buscan implantarse en un país diferente al suyo, se basa en las diferencias entre los valores de la gente del lugar y la imposición de una administración de primer mundo, todo esto trae consigo problemas en la implantación y la vida diaria entre lo que somos y lo que hacemos (Münch, 2005).

De acuerdo a una recopilación de estudios mostrados en el libro de calidad y mejora continua por Lourdes Münch (2005), se establece la importancia que tiene el



capacitar al personal de acuerdo a sus valores, y donde el conocimiento de los mismos llevará a la empresa a conocer donde deben de iniciar los cambios para una mejora continua.

Así también, Münch (2005) muestra los rasgos principales resultados de estudios realizados por diversos especialistas en la materia (véase Tabla 2.1 y 2.2), en los cuales se establecen ideas de las principales características entre las organizaciones japonesas, occidentales, estadounidenses de excelencia y las mexicanas, buscando subrayar nuevamente que el conocer los valores, perfiles y características únicas del personal son necesarias para iniciar cualquier cambio y pronosticar si el mismo será efectivo de acuerdo con las necesidades existentes no sólo de la empresa, si no del personal.

Tabla 2.1  
Requisitos de calidad en el latinoamericano

<b>Requisitos de la calidad</b>	<b>Características del latinoamericano</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Lealtad</li><li>• Amor al trabajo</li><li>• Responsabilidad</li><li>• Laboriosidad</li><li>• Compromiso</li><li>• Visión de largo plazo</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Inseguridad y desconfianza</li><li>• Amor a las fiestas</li><li>• Despreocupación</li><li>• Falta de identidad</li><li>• Visión a corto plazo</li></ul>

De "Calidad y mejora continua: Principios para la competitividad y la productividad", por Lourdes Münch, 2005, p. 43.



Tabla 2.2

Características entre las organizaciones japonesas, occidentales, estadounidenses de excelencia y las mexicanas

<b>Factor</b>	<b>Japonesas</b>	<b>Occidentales</b>	<b>Estadounidenses de excelencia</b>	<b>Mexicanas</b>
<i>Empleo</i>	De por vida	Corto plazo	Largo plazo y estable	Corto plazo e inestable
<i>Evaluación y promoción</i>	Lento	Rápido	Lento	Variable
<i>Carreras</i>	No especializadas	Especializadas	Interdisciplinarias	Variables
<i>Control</i>	Implícito	Explicito	Implícito y explicito	Explicito
<i>Toma de decisiones</i>	Colectivo	Individual	Mixto	Variable
<i>Responsabilidad</i>	Colectiva	Individual	Mixta	Situacional
<i>Interés</i>	Holista	Segmentado	Holista	Individual

De “Calidad y mejora continua: Principios para la competitividad y la productividad”, por Lourdes Münch, 2005, p. 46.

Para Crosby (1989), uno de los hombres mas interesados en la calidad, el proceso de mejoramiento de calidad debe partir de un compromiso de alta dirección y de una filosofía integrativa que promueva que cada miembro comprenda su propósito, logrando la calidad solo a través de un cambio de cultura en la que se conceda al personal la oportunidad de vivir con dignidad.



### 2.1.1 Modelos de Calidad Total y Mejora Continua

Muchos investigadores han realizado sustanciales contribuciones a la administración de la calidad, incluyendo estudios en la medición, administración y mejora en los procesos de las organizaciones. Sólo tres de estos filósofos son considerados los “gurús de la administración” en la revolución de la calidad, los cuáles son el Doctor W. Edwards Deming, Joseph M. Juran y Philip B. Crosby y sus filosofías junto con la de Ishikawa, han traspasado fronteras dejando un gran impacto en organizaciones en muchos países del mundo (Porter, 2004). A su vez, un término ligado íntimamente con la calidad total lo es Kaizen (véase Tabla 2.3), estrategia japonesa que también a sido aplicada en multinacionales del mundo (Münch, 2005).

Como Masaaki Imai dice (1989), la estrategia de Kaizen es el concepto más importante en la administración del país de Japón, palabra que significa *mejoramiento en marcha que involucra a todos*, desde la alta administración, gerentes, hasta trabajadores de operación.

El proceso de mejora de la calidad de Kaizen, considerada según Imai (1989), la clave de la ventaja competitiva, maneja como prioridad la calidad de las personas, ya que si esta mejora, se tendrá calidad en los productos y servicios. Si se concientiza y capacita a los empleados con las herramientas de calidad, se logrará que estos puedan progresar en sus funciones laborales (Díaz, 2000). El sistema Kaizen pone mayor énfasis en el proceso, en vez de orientarse y basarse para criticar a las personas en los resultados y no recompensar los esfuerzos hechos durante el proceso (Imai, 1989).

Como Guadalupe Rico (2005) indica, Masaaki Imai fundó el Instituto Kaizen en 1985 con el objetivo de ayudar a las empresas a alcanzar un desempeño de clase



mundial, implicando una mejora que no demandará mucha inversión para ponerse en práctica, de ahí, el por qué las empresas mexicanas eran su objetivo. Actualmente, la economía no atraviesa por una época de abundancia y tiene que enfrentarse a otras culturas industriales que están emigrando en el mundo.

El Kaizen ha sido implementado en México sólo en algunos departamentos, careciendo de lo más importante: el compromiso gerencial. Masaaki Imai (1989), cree que la época donde los altos ejecutivos dictaban las ordenes ha finalizado, es necesario en estos tiempos que se conozca y recorra diariamente el gembu o lugar de trabajo, ya que sólo así será posible identificar las áreas de oportunidad existentes. Así mismo, reconoce que es muy común la falta de conocimiento e interés de algunos gerentes con respecto a sus áreas de trabajo y que en la mayoría de las organizaciones se genera que el personal sea un 20% mayor a lo requerido. Otro problema que menciona es la falta de motivación a los trabajadores gracias a que las empresas están dando un escaso valor agregado y muchos no dan ese extra que hace la diferencia entre las empresas competitivas.

La página principal de la compañía Kaizen (s.f.) publica que con más de 20 años, este instituto con sede en Suiza dispone de 30 oficinas en todo el mundo y más de 200 consultores en pequeñas, medianas empresas y multinacionales, incluso en nuestro país desde 1997. Resumiendo todo lo expuesto anteriormente, según el instituto antes mencionado, podemos decir que los beneficios de Kaizen para las industrias mexicanas son numerosos: ayuda a mejorar la calidad, acorta el tiempo de entrega, reduce el inventario, minimiza recursos, simplifica la administración, abate costos, maximiza ganancias y lo más importante para esta investigación que se enfoca en empresas de servicios es que busca impactar de manera positiva en el individuo.



Tabla 2.3  
Filosofías de la calidad total

Preguntas Básicas de Admón.	Deming	Ishikawa	Juran	Crosby	Kaizen
¿Que?	Mejoramiento incesante, definir el proceso, características de calidad del proceso, mantener el proceso en observación y control, mejoramiento sistemáticamente.	Sistema eficaz para integrar los esfuerzos en materia de desarrollo y mejoramiento de calidad realizados por los diversos grupos.	Enfoque sistemático para cumplir y establecer los objetivos de calidad para toda la empresa. Trilogía:	Cero defectos, el sistema de calidad es la prevención; calidad es cumplir con los requisitos.	Según Lourdes Münch (2005), el Kaizen es una estrategia japonesa que significa mejoramiento en marcha y esta íntimamente ligado a la calidad total. Kaizen pone énfasis en el proceso y toma en cuenta el esfuerzo realizado durante el proceso. (Ruiz, M. & Díaz, A., 2000).
¿Cómo?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crear constancia en el propósito.</li> <li>2. Adoptar nueva filosofía.</li> <li>3. No depender de la inspección masiva</li> <li>4. Política de compras</li> <li>5. Mejoramiento del sistema</li> <li>6. Instituir la capacitación.</li> <li>7. Instituir Liderazgo</li> <li>8. Erradicar el temor</li> <li>9. Impulsar la comunicación.</li> <li>10. Eliminar barreras, slogans, etcétera.</li> <li>11. Eliminar las cuotas; utilizar métodos estadísticos para mejorar.</li> <li>12. Promover el orgullo por la labor bien hecha.</li> <li>13. Crear estructura que impulse la mejora y educación.</li> <li>14. Lograr la transformación.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control total de la calidad</li> <li>• Se inicia con educación y termina con educación</li> <li>• Círculos de calidad.</li> <li>• Auditoria de control de calidad.</li> <li>• Métodos estadísticos.</li> <li>• Actividades a escala nacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeación de la calidad. Desarrollo de los productos y procesos requeridos para satisfacer las necesidades de los clientes.</li> <li>• Control de la calidad. Es mantener un proceso en el estado planificado</li> <li>• Mejora de la calidad. Establecer infraestructura proyectos de mejora, desarrollo de equipos, motivación y capacitación.</li> </ul>	<p>Determinación. Surge cuando los miembros de un equipo se constituyen en el único instrumento que permitirá cambiar las características de la organización.</p> <p>Educación. Para todo el personal de la empresa.</p> <p>Implantación. Se establece el proceso de mejoramiento dentro de la organización en forma metódica, para lo cual Crosby propone 14 pasos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Compromiso de la dirección.</li> <li>2. Equipo de mejoramiento de la calidad.</li> <li>3. Medición.</li> <li>4. El costo de la calidad.</li> <li>5. Crear conciencia sobre la calidad.</li> <li>6. Acción correctiva.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kaizen orientado a la administración. Involucra a gerentes y profesionales. Puntos estratégicos, equipos de trabajo, los sistemas y evitar desperdicios y pérdidas de tiempo (Imai, 1989).</li> <li>• Kaizen orientado al grupo. Miembros del grupo de control de calidad (Imai, 1989).</li> <li>• Kaizen orientado al individuo. Involucra a todos e la empresa. Desarrollar hábitos de disciplina y mejora continua. (Imai, 1989).</li> </ul>
¿Con qué?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Métodos estadísticos.</li> <li>• Reacción en cadena</li> <li>• Espiral de mejora</li> <li>• Siete herramientas.</li> </ul>	<p>Siete herramientas</p> <p>Cuadro de Pareto, diagrama de causa y efecto, histogramas, hoja de verificación, diagrama de dispersión, gráficas de control, estratificación.</p>	<p>Control estadístico, mapa de carreteras, matriz de calidad, bucle de retroalimentación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costos de incumplimiento</li> </ul> <p>Cuadro de madurez, para esto existen cinco etapas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incertidumbre,</li> <li>2. despertar,</li> <li>3. instalación,</li> <li>4. sabiduría,</li> <li>5. certeza</li> </ol>	<p>Siete herramientas estadísticas</p> <p>Siete nuevas herramientas</p> <p>Habilidades profesionales</p> <p>Sentido Común</p>

De “Calidad y mejora continua: Principios para la competitividad y la productividad”, por Lourdes Münch, 2005, p.56.

2.1.1.1 *Office Kaizen como modelo de mejora continua.* Como introducción a su libro de Office Kaizen, William Lareau (2003) detalla una conferencia en la cual el presidente de Administración de la compañía Biginslow habla y plantea su necesidad básica en el ámbito de la mejora. Su deseo se basa en que todas sus funciones





administrativas deban servir a las personas del mismo modo que sirven para las grandes compañías mundiales, aportando ventajas competitivas sobre el área de fabricación. Además quiere que todas las funciones administrativas destaquen como una de las claves mas importantes de su éxito, que todos los competidores teman ante ellas, que los clientes las adoren, pero sobre todo, que los empleados se sientan a gusto trabajando.

Según Alexis Codina (2006), la administración es una actividad compleja, integradora y mundial, que puede enriquecerse de algunas otras actividades mas fructíferas sobre experiencias y temas que pueda aprovechar para la expresión teórica de algunos fenómenos, para la creación de estrategias y para la toma correcta de decisiones y práctica de acciones.

En su libro, Lareau (2003) propone al Office Kaizen como un método que sirve para proporcionar la estructura, enfoque, disciplina y percepción del trabajo como algo propio, necesaria en cualquier iniciativa o sistema dirigido por seres humanos, y a su vez crea procesos y grupos de trabajo administrativos que generan una ventaja competitiva. Éste trabaja sobre las funciones empresariales especialmente administrativas, o aquellas no sustentadas en tareas de fábrica o producción, además establece un sistema de reducción de despilfarros en áreas como: recursos humanos, ventas, compras, administración pública, servicio al cliente, calidad, entre otros. Su objetivo principal, como ya se mencionó, es eliminar a los causantes del gasto excesivo, retrasos, así como problemas de calidad y satisfacción del cliente. Es importante que se entiendan los despilfarros como recursos consumidos por actividades que no añaden valor alguno al producto o servicio, y un ejemplo de ellos son los llamados “superficiales”, que pueden ser los empleados que no logran los resultados esperados por falta de circunstancias favorables como una mejor formación, información,



establecimiento de prioridades, software o incluso horas de sueño. Dicho objetivo se lleva a cabo apoyando y mejorando la efectividad de los esfuerzos de cualquier proyecto encaminado a una mejora continua, ya que se desarrolla sobre las verdades fundamentales relativas a personas, procesos y negocio.

La lucha contra el despilfarro debe empezar por prevenir errores y defectos en los productos y servicios, como se hace en los procesos internos y externos de las empresas. Dentro de la búsqueda de la mejora continua de la calidad, los clientes internos deben estar satisfechos en su totalidad para la satisfacción plena de los consumidores.

De acuerdo a esta investigación, Lareau (2003) menciona que uno de los despilfarros más importantes de mencionar es el enfocado en los recursos humanos, el cual es producido porque la organización es incapaz de utilizar adecuadamente el potencial existente en la totalidad de los grupos de trabajo. Los cinco diferentes tipos de despilfarros existentes en esta área son:

1. *Despilfarro en la alineación de objetivos.* Enfocado en la energía que han invertido los empleados que trabajan en múltiples objetivos y esfuerzos necesarios para corregir los problemas y llegar a un resultado satisfactorio.
2. *Despilfarro de asignación.* Descrito como esfuerzo empleado para llevar a cabo una tarea innecesaria.
3. *Despilfarro de espera.* Es la pérdida de recursos al tener que esperar informaciones o reuniones en lugar de añadir valor al producto o servicio.



4. *Despilfarro de Movimiento*. Cualquier movimiento o desplazamiento que no aporta valor alguno.
5. *Despilfarro de Procesamiento*. Tarea o trabajo que no haya sido realizado de manera óptima.

Un error organizacional común e importante subrayado en el libro de Office Kaizen es el que se basa en la no percepción del trabajo como algo propio del empleado, descubriendo este problema cuando no sienten que el rendimiento de su grupo de trabajo se refleja directamente en ellos mismos, cuando se sienten incómodos aportando ideas relativas a la calidad, cuando no se han conseguido importantes mejoras en los procesos que debe llevar a cabo diariamente, cuando la presión dentro de las labores no obliga a trabajar en conjunto para poder alcanzar resultados óptimos, y cuando el grupo de trabajo carece de un sistema formal para realizar un seguimiento de cualquier sugerencia, entre otros (Lareau, 2003).

El gerente o director del área de talento humano debe lograr esta estrecha relación entre cliente interno y empresa, y de esta persona dependerá la eficiencia y eficacia con la que se lleve a cabo la labor del personal. Hoy en día, se cuenta con talento humano que enfoca su actividad laboral de acuerdo a sus habilidades: algunos desean colaborar con sus superiores y obtener cierta ganancia financiera de la organización, y por otro lado, aquellos que no cuentan con ciertas habilidades deben ser guiados y capacitados en sus puestos de trabajo antes de comenzar formalmente con su actividad laboral.

La ejecución del trabajo diario en todos los niveles, Lareau (2003) afirma que es un factor que por lo general se les escapa a la dirección, es por ello, que la filosofía de esta tesis es enfocar la gestión y el liderazgo, entre otras herramientas, para lograr



cambios en los micro procesos como la realización del trabajo diario, grupos de administración o planificación diaria semanal, ya que si estos son continuos y positivos crearán bases sólidas para los macro procesos. Se debe de entender que para poder acceder a un alto nivel de excelencia, una organización no tiene que cambiar de la noche a la mañana, ya que como parte de cualquier organización de clase mundial, podrá descubrir que la excelencia se consigue gracias a una sucesión de mejoras leves y continuas en una gran diversidad de áreas durante un largo periodo de tiempo.

En una empresa orientada a la calidad, Rojas (2006) opina que se debe de confiar en su personal para poder alcanzar las metas organizacionales. Esto quiere decir, que el cliente interno deberá poseer autoridad para la toma de decisiones dentro de sus actividades diarias, para poder aportar de manera efectiva sus ideas a la mejora continua, y así poder dar a conocer su desarrollo personal y profesional a través del crecimiento constante de la competencia.

En Office Kaizen por Lareau (2003), son los empleados quienes construyen puentes entre individuos y tecnología, ya que ellos pueden optimizar procesos a través de recursos existentes, además de que trabajando en equipos es posible establecer objetivos que lleven a grandes mejoras por medio de planes de acción.

Es aquí donde se busca el apoyo de la naturaleza del ser humano, ya que muchos líderes suponen erróneamente que la lógica, la planificación y el pensamiento racional son las variables más importantes a la hora de lograr el éxito, pero en realidad el fracaso se debe a que se ignoran las realidades del comportamiento humano. En una organización, cualquier tipo de comportamiento humano se rige por fuerzas inexorables, el hecho de no tener en cuenta las realidades del comportamiento humano es el causante de la mayoría de problemas fallos y déficit en la organización. Esta teoría se comprueba,



ya que cuando una persona realiza un determinado comportamiento, se manifiestan cuatro elementos: las acciones, los pensamientos, las emociones y los cambios fisiológicos. El ser humano puede controlar sólo sus acciones, ya que las demás actitudes son respuestas fisiológicas, sirviéndonos esto para saber que si se enfoca correctamente la naturaleza del ser humano, se pondrá en marcha una mejora para poder crear pequeños cambios e incentivarlos.

Por todo lo anterior, Lareau (2003) propone al Office kaizen como una manera adecuada para desarrollar ventaja competitiva, ya que está enfocada a lograr el éxito a través de la estructura, enfoque, disciplina y la percepción del trabajo como algo propio. Algunas de los términos usados para definir este modelo son: vía de implantación, filosofía de gestión, estructura de liderazgo y conjunto de herramientas.



## *2.2 Gestión del Talento*

### *2.2.1 Historia*

Las funciones del personal según Berglund, citado por Bexell y Oloffson (2005), emergieron en los años 50s y 60s en Suecia cuando las compañías empezaron a darse cuenta de la necesidad existente de enfocarse más en los procesos de reclutamiento del personal. Años más tarde como continuación a esta tendencia, los administradores del personal iniciaron a reconocer que el estudio del comportamiento humano era más importante que temas como la sociología, ya que en el clima laboral el conocer a los empleados les permitía utilizarlos como una herramienta de producción.

Específicamente, el concepto de recursos humanos fue acuñado por Peter Drucker en el año de 1952, donde enfatizó su interés en las razones del por qué las compañías consideraban al personal como un costo, cuando en realidad era un recurso valioso que no sólo aportaba tiempo, sino también esfuerzo. Cabe destacar que una de las aportaciones más importantes de Drucker fue la crítica por la inexistencia de motivaciones, así como el control excesivo que existía hacia los colaboradores de las empresas. Edward Wight Bakke fue el principal investigador en el área de recursos humanos, recalcando la importancia del personal como un recurso más dentro de las empresas, y por ello tenía que ser valorado, y sobretodo administrado de manera independiente por parte de una gestión específica, para poder así lograr que fuera productivo, con la idea de ir integrando las tareas con las personas para llegar a objetivos definidos. Con el paso del tiempo, el término de manejo de recursos humanos se volvió más importante y se percibió como un departamento encargado de las leyes,



prácticas, test, compensaciones, pensiones, dentro de otros temas necesarios a tratar en la vida laboral de las personas (Bexell y Olofsson, 2005).

Para dar a conocer mejor las características de la gestión de personas en el siglo pasado y el actual, se muestra en la Tabla 2.4 un resumen que sirve como marco para entender el tipo de gestión actual y los factores principales que intervienen en la misma.

Tabla 2.4  
Gestión actual de las personas

Siglo XX	Siglo XXI
Estabilidad, Previsibilidad	Mejoramiento continuo, Cambio discontinuo
Tamaño y escala de producción	Velocidad y capacidad de respuesta
Mando y control de arriba hacia abajo	Empowerment y liderazgo grupal
Rigidez organizacional	Organización virtual y con flexibilidad
Control mediante normas y jerarquías	Permanente
Información secreta	Control por medio de visión y valores
Racionalidad y análisis cuantitativo	Información compartida
Necesidad y certeza	Creatividad e intuición
Reactivo y enemigo del riesgo	Tolerancia frente a la ambigüedad
Orientado hacia el proceso	Proactivo y emprendedor
Autonomía e independencia corporativa	Orientado hacia los resultados
Integración vertical	Interdependencia y alianzas estratégicas
Enfocado en la organización entera	Integración virtual
Búsqueda de consenso	Enfoque en el ambiente competitivo
Orientación hacia el mercado	Competencia constructiva
Ventaja competitiva	Enfoque internacional
Competencia por mercados actuales	Ventaja de colaboración y reinención de la ventaja
	Hipercompetencia por los mercados futuros

De “Gestión del Talento Humano”, por Idalberto Chiavenato, 2002, p. 35.



De acuerdo con Alonso Tejeda Zabaleta (2003), dentro de los nuevos modelos que buscan ayudar a las organizaciones a lograr sus objetivos en cuestión de calidad productiva eficiente, eficaz y efectiva, así como de satisfacción, compromiso, participación individual y colectiva, encontramos conceptos como la gestión estratégica y prospectiva, la gestión por procesos, la gestión del talento, del conocimiento y por competencias, todas ellas están siendo adoptadas por múltiples empresas con el objeto de ser competitivos e innovadores en los mercados. Con todos estos movimientos y tendencias de gestión, en la opinión de Loreto Sauqué (2006), directora de RRHH de Axpe Consulting, los cambios más importantes en el campo de los responsables de las áreas de recursos humanos son que en sus inicios sólo eran encargados de administrar salarios y personas de una manera bastante aislada de la empresa, y hoy en día una de las responsabilidades de estos departamentos, cualesquiera que sea su nombre, es el de contar con herramientas de gestión integral que permitan lograr una filosofía de desarrollo, fidelización y retención de empleados, ya que además de gestionar gente, son parte de las decisiones tomadas por los comités directivos de las empresas participando activamente en las estrategias para lograr objetivos. Ejemplo de ello es el caso de Microsoft, ya que Bill Gates (Jiménez, 2006) ha comentado que el éxito se debe a todas las personas que aportan diferentes conocimientos y habilidades a la empresa lo cual la hace diferente a los demás, enfatizando que el talento es un activo estratégico que es garantía de estabilidad en su método de desarrollo.

Así como las empresas han demostrado que es necesaria la implantación de modelos que promuevan la mejora continua en todas sus actividades, han empezado a segmentar más al trabajo de los administradores del capital humano, poniendo metas, papeles y características físicas que promuevan el logro de objetivos por medio de la





participación. Algunos de los casos más sobresalientes y fáciles de reconocer aparecen en la Tabla 2.5.

Tabla 2.5

La nueva dirección de personas: marco paradójico de la dirección del talento directivo

Nombre de la empresa y país	Papel y características deseables en los profesionales de la función del personal
Merck (Estados Unidos)	Animadores de los empleados y directivos
Bridgestone (Australia)	Competentes, flexibles y presentes en las situaciones del día a día.
Desjardins (Canada)	Estrategas comunicadores y organizadores para el aumento de la productividad
Seiko Instruments (Japón)	Mejorar las aptitudes de los empleados y ayudar a los directivos para que sean capaces de sacar rendimiento de ellas
Programas de desarrollo de las Naciones Unidas	Estar presentes, ser transparentes y estar implicados en la gestión
Datastrom Internacional (Inglaterra)	Ser eficaces orientados hacia el negocio y hacia los clientes, ser capaces, innovadores, expertos y versátiles
Amatil (Australia)	Ser estrategas, profesionales, serviciales
Mc Graw-Hill (Estados Unidos)	Una prolongación de los negocios
Televerket(Suecia)	Proporcionar una base competente y profesional en los negocios
Privatbanken a/s (Dinamarca)	Ser dinámicos, serios, responsables
Northern Telecom (Canadá)	Una contribución a la plusvalía
Hewlett Packard (Estados Unidos)	Ser ayudas y no burócratas, ser parte de una solución y no parte de un problema.

De “La nueva dirección de personas: Marco paradójico del talento directivo”, por José María Gasalla, 1996, pág. 167 y 168.

Ahora bien, a partir de todos estos cambios producidos por la gente y a favor de las empresas, la propuesta de Gasalla (1996), respecto al desarrollo de los recursos humanos actuales, se basa en ir sustituyendo la denominación anterior por comportamiento humano organizativo y/o dirección y desarrollo de personas (DDP), ya



que a través del tiempo hemos visto que los factores de éxito de las empresas, y por tanto de las personas que forman parte de ella, no eran lo mismo en el pasado y ahora, esto significa que las empresas y aquellas personas con responsabilidad o capacidad de dirigir un equipo humano y poder tomar decisiones, tendrán que seguir investigando y trabajando para actualizar y adaptar los modelos anteriormente comentados. Importante de mencionar es que para este autor no existe diferencia entre términos como empresa, compañía, organización, corporación o cualquier otro, ya que todas deben verse como un sistema abierto de naturaleza psico-socio técnica en equilibrio dinámico, lo cual en palabras más sencillas es la armonización de las acciones de personas o grupos de ellas interactuando con materias primas, tecnología, información, procesos, para lograr objetivos inmersos en un ambiente cambiante, tanto interna como externamente.

A continuación se presenta la Tabla 2.6, la cual busca sintetizar las diferentes etapas vividas por cualquier tipo de organización durante este siglo, para tener un comparativo de los periodos pasados con la estructura, cultura, ambiente organizacional, modo de tratar a las personas y la administración de las mismas.



Tabla 2.6  
Las tres etapas de las organizaciones durante el siglo XX

	Era de la Industrialización clásica	Era de la industrialización neoclásica	Era de la información
Periodos:	1900-1950	1950-1990	Después de 1990
Estructura organizacional predominante	Burocrática, funcional, piramidal, centralista, rígida e inflexible. Énfasis en los órganos.	Mixta, matricial. Énfasis en unidades de negocios estratégicos.	Fluida, ágil y flexible. Descentralizada. Redes de equipos multifuncionales.
Cultura organizacional predominante	Teoría X. Enfoque en el pasado, tradiciones, valores y experiencia. Mantenimiento del statu quo.	Enfoque en el presente y lo real. Adaptación al ambiente, renovación y revitalización.	Teoría Y: Enfoque en el futuro y en el destino. Cambio e innovación. Valoración del conocimiento y creatividad.
Ambiente organizacional	Estático, previsible, pocos cambios y pocos desafíos ambientales.	Intensificación y aceleración de los cambios ambientales.	Variable, imprevisible, turbulento, con grandes e intensos cambios.
Modos de tratar con las personas	Las personas elaboran productos inertes y estáticos. Control rígido para regular a las personas.	Las personas son recursos organizacionales para administrar. Los objetivos son para dirigir a las personas.	Persona como ser humano proactivo e inteligente que debe ser impulsado. Libertad y compromiso para motivarlos.
Administración de personas	Relaciones industriales	Administración de recursos humanos	Gestión del talento humano

De "Gestión del Talento Humano", por Idalberto Chiavenato, 2002, p. 36.



### *2.2.2 Importancia de las Personas para las Empresas*

Algo que siempre ha prevalecido, aún con el paso de diferentes modelos de gestión, es el comportamiento humano y su eficaz aplicación en el sistema organizacional, ya que la renovada ventaja competitiva de las empresas, es y será el sistema humano, que debe verse como un factor crítico y diferencial de las nuevas organizaciones, el cual debe tomarse en cuenta para el desarrollo y la implantación de una dirección estratégica.

En la actualidad, las empresas poseen una identidad diferencial, ya que debido a la globalización, los ciclos de vida de productos, procesos y tecnología son cada día más cortos y por tanto difícilmente representan en todo momento una diferencia. Esta identidad es representada por las personas y la cultura que poseen, en otras palabras, todo lo que la compañía posee de manera intangible que produce una diferencia organizacional se encuentra principalmente en la parte de los componentes invisibles dentro de la estructura de un iceberg de cultura organizacional como lo muestra la Figura 2.2 (Gasalla, 1996).

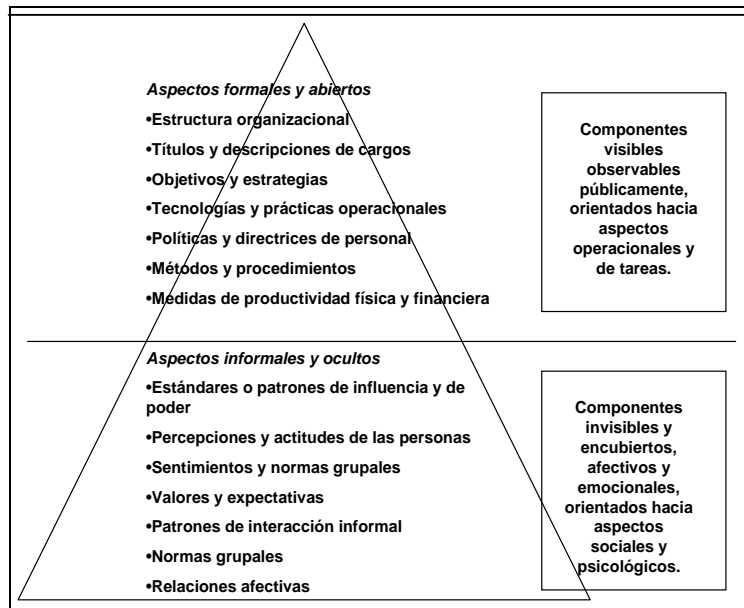


Figura 2.2. Iceberg de la cultura organizacional.  
De “Gestión del Talento Humano”, por Idalberto Chiavenato, 2002, p. 144.

Para Gasalla (1996), los cuatro pilares básicos de la organización son divididos en duros y blandos, donde dentro de los duros encontramos la estrategia y los sistemas, mientras que en los blandos las personas y la cultura. También menciona que en la actualidad se está viviendo una época donde lo blando se vuelve duro debido a la dependencia que nace de la realidad humana y cultural de las organizaciones. Él recalca que la armonización y el permiso del balance entre estos elementos lograrán el desarrollo de cada persona de cada talento en la organización, así como de ella misma.

La dirección y desarrollo de personas buscan volver real la imagen de los movimientos a favor de los activos humanos o el capital humano, que tan importante ha sido en esta época, ya que como Fritjof Capra dijo (Romero, 2004), se vive en un periodo de cambio, viendo más el mundo como una máquina, y no como un sistema vivo.



Cualquier sistema que no considere a la persona como centro y fin último, tendrá que ser visto como transitoria, sólo la persona permanece en esencia aunque evolucione en forma y en nivel de desarrollo. Lo único que se puede preparar hacia el futuro son las personas que actuarán como profesionales en la organización. De acuerdo a lo anterior, es importante mencionar el caso de una de las marcas más conocidas y admiradas en el mundo en la industria hotelera, The Ritz-Carlton, la cual es sinónimo de glamour, elegancia, entre muchos otros conceptos. En una entrevista realizada al presidente de la compañía, señaló que al pasar de los años ellos siguen manteniendo sus finanzas por que creen firmemente en la idea que un compromiso emocional crea que los clientes gasten más y su mercado fue, es y será ese. Cooper hizo hincapié también en que el lema es la base de su empresa, el cual cita que es “damas y caballeros, sirviendo a damas y caballeros”, lo cual hace referencia a que posiblemente los empleados de ese hotel no compartan los mismos conocimientos, educación o posición que los clientes, pero lo que si poseen son los mismos valores, los cuales permiten que se creen memorias que para el huésped sean gratificantes. Los empleados, los cuales son tan valiosos como el cliente externo, entienden perfectamente que sólo ellos pueden dar vida a un hotel que promueve el compromiso, la satisfacción y el servicio excelente.

Es una realidad que los colaboradores, debido a aspectos demográficos, mercado laboral y aspectos psicosociales, están exigiendo mayor participación dentro de las empresas y solicitan ser tomados en cuenta, pero ello también sugiere que los mismos tengan mejores preparaciones y calificaciones profesionales, pero sobretodo que dentro de la empresa promuevan valores, entusiasmo y un ambiente laboral competitivo y productivo.



### *2.2.3 Definición de Gestión del Talento*

En los últimos años, de acuerdo a Bexell y Olofsson (2005), el mundo se ha visto invadido de un sin fin de artículos acerca del concepto gestión de talentos, específicamente de acuerdo a un preestudio, notaron que el número de ellos había incrementado en un 500 % del 2000 al 2005, todos ellos enfatizando la urgencia de las compañías de adoptar el concepto. Mucho se ha dicho acerca de que este movimiento es solamente una moda más en la cual se cambian los nombres sin establecer cambios significativos, pero algunos profesionales han entendido que la importancia de este tema viene de la idea de que todos los empleados, cualesquiera que sean su funciones, pueden hacer una diferencia entre organizaciones, siempre y cuando sean bien dirigidos, motivados y desarrollados. Se tienen definiciones de este concepto que pueden llegar a parecer sencillas, como la que da Creelman mencionado por los mismos autores, que dice que la gestión del talento es el proceso de atraer, reclutar y retener empleados talentosos.

Desde la perspectiva organizacional, la GT (gestión del talento), se basa en la aceptación de la potencialidad humana como una nueva alternativa de cambio organizacional, ya que se puede relacionar con procesos productivos eficientes, eficaces y efectivos. El papel de la gerencia en este tipo de administración, además de sus funciones clásicas es el de adquirir conocimientos que le permitan detectar, apoyar, impulsar, poner a prueba e incentivar el talento de sus colaboradores y el suyo propio.



#### ***2.2.4 Objetivos de la Gestión del Talento***

Berger y Berger (2004) por su parte, presentan tres objetivos principales de la gestión del talento:

- 1) Identificar, seleccionar y cultivar empleados que demuestren un desempeño superior.
- 2) Encontrar, desarrollar y posicionar a la gente calificada en posiciones clave de la empresa.
- 3) Asignar recursos, así como compensaciones, entrenamiento, coaching, apoyo en el trabajo basado en el actual, o potencial distribución a la excelencia.

Una vez que estos objetivos son alcanzados, las organizaciones necesitan implementar un conjunto de técnicas para realzar y localizar las competencias o talentos.

#### ***2.2.5 Procesos de la Gestión del Talento***

Como se puede observar en la Figura 2.3, la gestión del talento humano planteada por Chiavenato (2002), comprende áreas de la estructura común de los Recursos Humanos conocidos actualmente, siendo que la principal diferencia radica en que cada uno de ellos trata de englobar el enriquecimiento y formación de las personas. Los procesos de la gestión del talento humano son: la administración, aplicación de personas, compensación de personas, desarrollo de personas, mantenimiento de personas, y monitoreo de personas.





Figura 2.3. Los seis procesos de la gestión del talento humano. De “Gestión del Talento Humano”, por Idalberto Chiavenato, 2002, p. 444.

### 2.2.6 Motivación, Incentivos y Desarrollo

Las pautas para la flexibilidad organizacional según Tom Peters (2002), van encaminadas hacia el beneficio de la empresa a través del desarrollo de los empleados desde el inicio de sus labores en la organización. Existen también premisas básicas que deben comprometerse a cumplir las empresas, entre las cuales están el escuchar, reconocer y celebrar a tus candidatos para entrar a la empresa; no escatimar en tiempo y dinero para seleccionar a tu personal; entrenamiento continuo; brindar incentivos a todos los integrantes de la organización; proporcionar una mejor calidad de vida;



aplanar estructuras creando pocos niveles jerárquicos; renovar los cargos constantemente; descarte normas burocráticas y condiciones injustas (Chiavenato, 2002). Raúl Abad (2006), dice que vivimos un momento donde el talento en la empresa se ha convertido en la clave del éxito en la competitividad, ya que debido a la falta de recursos humanos cualificados, existe una nueva realidad que lleva a avanzar en soluciones que permitan atraer y retener talento. Hoy en día es imprescindible que las organizaciones demuestren que por medio de la integración del reconocimiento, es posible crear escenarios laborales con gente motivada apoyada que promueve plantillas productivas y fieles.

Según Aldo Schlemenson (2002), el trabajo remunerado ya sea con algún salario o sueldo, para el hombre tiene un significado importante, formando parte central de su vida. A su vez, las organizaciones tienen la responsabilidad de encausar la conducta individual de su personal, con modelos, métodos o programas que les brinden herramientas para la toma de decisiones y de acciones.

Existen diversos tipos de recompensas mencionados por Chiavenato (2002), entre los cuáles destacan los dos grandes grupos que son los *financieros* y los *no financieros*. Dentro de los *financieros* podemos encontrar los directos, que son el motivo principal por el cual trabajan las personas (salario, bonificaciones, comisiones), y los indirectos, que consisten en aquella compensación derivada de las cláusulas de la convención colectiva de trabajo y del plan de beneficios y servicios de la organización (vacaciones, propinas, primas). Las compensaciones *no financieras* aluden a lo que este proyecto quiere dar a entender, como las oportunidades de desarrollo personal, reconocimiento al trabajo, autoestima, seguridad y orgullo de la empresa y del empleo y



calidad de vida en el trabajo. Todas estas remuneraciones crean satisfacción en el cliente interno con respecto a las remuneraciones anteriores, de ahí la necesidad de tomar en cuenta toda esta clasificación como un solo conjunto.

**2.2.6.1 Desarrollo profesional.** Las personas que prestan sus servicios en las empresas se deben educar, capacitar, motivar y dirigir hacia un espíritu emprendedor en la organización y un desarrollo profesional. Las organizaciones exitosas proporcionan a su personal autonomía y libertad para la toma de decisiones en sus labores, convirtiéndolas en socias y colaboradoras que dan mejores resultados a la empresa que si sólo se consideran simples empleados que cubren un horario (Chiavenato, 2002).

En la Tabla 2.7 se dan a conocer las diferentes perspectivas que existen entre lo que las grandes empresas ofrecen y lo que los grandes empleos significan, lo cual sirve para evaluar los principales factores que atraen a los ejecutivos hoy en día.

Como parte de los desarrollos profesionales y personales, las empresas buscan apoyar esto con entrenamientos (véase Tabla 2.8), igualmente para la gestión del talento humano especificada por Chiavenato (2002), el entrenamiento es un elemento principal, definido como un proceso de desarrollo de cualidades en el personal con el propósito de volverlos mas productivos y contribuyan mejor a las funciones y objetivos propuestos.



Tabla 2.7  
Principales factores que atraen a los ejecutivos

Grandes Empresas ofrecen:		Grandes Empleos significan:	
Valores y cultura	62%	Libertad y autonomía	60%
Administración	50%	Cambios estimulantes	59%
Cambios estimulantes	44%	Avance en la carrera	47%
Gran desempeño	29%	Relación con la jefatura	29%
Empresa líder	21%	Compensación diferenciada	29%
Personas talentosas	20%	Remuneración elevada	23%
		Desarrollo personal	17%

De “Gestión del Talento Humano”, por Idalberto Chiavenato, 2002, p. 105.

Así mismo, el entrenamiento tiende a cambiar cuatro aspectos en el comportamiento de las personas mediante la implementación de nuevos hábitos, actitudes conocimientos y destrezas. Estos cambios son los siguientes:

- *Transmisión de informaciones.* Incrementar el conocimiento de las personas con información acerca de la organización y de sus clientes.
- *Desarrollo de habilidades.* Mejorar las habilidades mediante la capacitación en manejo de herramientas.
- *Desarrollo de actitudes.* Desarrollar actitudes positivas con los clientes internos y externos.



- *Desarrollo de conceptos.* Ideas y conceptos que contribuyan a pensar en términos globales.

Tabla 2.8  
Proceso de entrenamiento

<b><i>Necesidades por satisfacer</i></b>	<b><i>Diseño de l entrenamiento</i></b>	<b><i>Conducción del entrenamiento</i></b>	<b><i>Evaluación de los resultados</i></b>
<b>Diagnóstico de la situación</b>	<b>Decisión sobre la estrategia</b>	<b>Implementación o acción</b>	<b>Evaluación y control</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>•Objetivos de la organización</li><li>•Competencias necesarias</li><li>•Problemas de producción</li><li>•Problemas de personal</li><li>•Resultados de la evaluación de desempeño</li></ul>	Programación del entrenamiento: <ul style="list-style-type: none"><li>•A quien entrenar?</li><li>•Como entrenar?</li><li>•Que aspectos para entrenar?</li><li>•Donde entrenar?</li><li>•Cuando entrenar?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Conducción y aplicación del programa de entrenamiento a través de:</li><li>•Gerente de línea</li><li>•Asesoría de RH<ul style="list-style-type: none"><li>•Ambos</li><li>•terceros</li></ul></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Monitoreo del proceso</li><li>•Evaluación y medición de resultados</li><li>•Comparación de la situación anterior</li><li>•Análisis del costo beneficio</li></ul>

De “Gestión del Talento Humano”, por Idalberto Chiavenato, 2002, p. 310.

Sigmund Freud afirma “Dos condiciones básicas para la salud mental: la capacidad de amar y de trabajar” (Schelmsen, 2002, p. 111). Jaques, otro pensador, afirma en el año de 1965 que “la realización de un trabajo satisfactorio es sustancial para el desarrollo, crecimiento e integración mental” (Schelmsen, 2002, p.112). De acuerdo a estos dos pensamientos, se puede intuir que todas las personas deben tener un proyecto individual de vida, en la que la persona despliega sus proyectos de acuerdo a sus experiencias y potencialidades que fueron desarrolladas en el seno familiar y a través de valores inculcados en la etapa de la niñez. A partir de que el individuo vive una experiencia laboral, va a verse afectado también por esta etapa de su vida, que



aunque la experiencia temprana tiene fuerte influencia en la personalidad del individuo, el contacto social y laboral pueden llegar a impactar de tal manera que se vea afectada la misma unidad de familia, como el desarrollo de los hijos (Schlemenson, 2002).

### ***2.2.7 El Desarrollo Organizacional como Base de la Aplicación de la Gestión de Talentos***

José Antonio Fernández Aparicio y Angelina Cazorla (1985), mencionaron a la baja productividad como una gran problemática en el personal de las empresas mexicanas, expusieron en su introducción que existían tantos fraudes por parte de los trabajadores que la cantidad de productos defectuosos, los robos, y el desperdicio del tiempo, producían que las empresas no generaran utilidades favorables y fuera difícil subsistir en el mercado. Reafirmaron que esta situación exigía grandes esfuerzos para superarla. Para ellos, la solución era una profunda transformación de los valores en todos los mexicanos así como concebir una nueva filosofía del trabajo para adoptar una actitud hacia la productividad.

El desarrollo organizacional pretende preparar a las empresas, especialmente al personal contra los cambios bruscos de los ciclos económicos particularmente en épocas difíciles de recesión e inflación. Sus objetivos son incrementar el nivel de confianza y apoyo entre miembros, incrementar responsabilidad de la confrontación de problemas organizacionales en grupos, crear ambiente en el que la autoridad este fundada en la capacidad y talento, crear un sistema de comunicación abierta, incrementar el nivel de entusiasmo y motivación de la organización, encontrar soluciones sinérgicas y



creativas, e incrementar el nivel de responsabilidad personal en la planeación y en la implementación.

Es posible que pueda llegar a pensarse que este tipo de estrategias como la gestión del talento, no sean más que una moda gerencial la cual es definida por Abrahamson (Bexell y Oloffson, 2005), como el proceso por el cual las firmas de consultores, investigadores y gurúes gerenciales continuamente redefinen sus creencias y las de los demás con el fin de conducir a un progreso gerencial racional. En la mayoría de los casos, su adopción a la identidad corporativa es una forma de redefinir y fortalecer la identidad de la marca, además de ser una estrategia ya que ayuda a mantenerse modernas en el mundo de los negocios a las organizaciones que lo adoptan.

Y de acuerdo con Mabey, Salaman y Storey, la estrategia del manejo de recursos humanos supone la misma intención inicial del tradicional manejo de personal, ya que desde sus inicios, se mostró la importancia que tenía el trabajador como un recurso, el cual si es bien manejado provocara diferencia clara entre las empresas, siendo que ahora simplemente se están mostrando nuevas técnicas para lograr estos conceptos antiguos que en muchos de los casos son estudiados, pero no se les da seguimiento real, por lo cual no provocan un cambio real en las organizaciones (Bexell y Oloffson, 2005).

Carrington (2004), discute que la principal razón de la necesidad de una estrategia de gestión del talento se basa en la globalización y los cambios demográficos que crean repercusiones en el mercado laboral, ella supone que la mayoría de las organizaciones que están en decadencia o simplemente tienen problemas difíciles de ver a simple vista se debe a que no tienen en el puesto adecuado a gente con potencial para ser exitosa. Algunos de los desafíos del tercer milenio que se deben tomar en cuenta para justificar la gestión del talento, se presentan en la Figura 2.4.

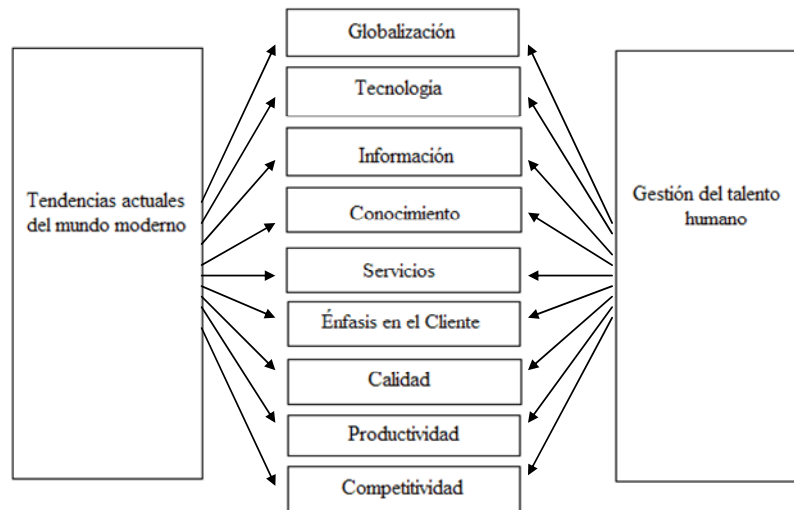


Figura 2.4. Desafíos del tercer milenio.

De “Gestión del Talento Humano”, por Idalberto Chiavenato, 2002, p. 41.

Schweyer (2004), propone que una estrategia general de la gestión del talento debe iniciar con un detallado y estructurado plan de fuerza del trabajo que oriente e identifique talentos potenciales, dicho plan debe incluir específicamente a cada persona enfocándose en sus posiciones previas, habilidades, entrenamiento desarrollo aspiraciones y sobretodo, la movilidad que pudiese tener dentro de las organizaciones y su estrategia de negocio. Una vez alcanzada la gestión del talento, las empresas podrán estructurar bases para tomar decisiones corporativas que de acuerdo a sus objetivos, permitan encajar puestos con las capacidades, competencias y habilidades.

Se debe entender que la gestión del talento no se preocupa tanto por el día a día, si no por la identificación y desarrollo de las personas para lograr un mejor futuro en todos los ámbitos, desde la competitividad hasta en las labores diarias mas sencillas. Se





busca explotar ese capital diverso llamado capital humano de manera única, para que sea productivo y traiga beneficios a nivel personal y empresarial.



## *2.3 Talentos*

### *2.3.1 Talentos: Definición e Importancia.*

Actualmente, Ricardo Delgado (2000) menciona que el talento se refiere a las altas capacidades específicas por las que se identifica a una persona, aunque hallando una mejor explicación del vocablo, se pueden citar diversos pensadores de todos los tiempos que han hablado del talento de una manera similar, incluyendo al escritor suizo Henry Amiel (s.f.), quien menciona que el talento consiste en hacer fácilmente lo que resulta difícil para los demás, mientras que Víctor Frankl (s.f.) dice que la vida exige a todo individuo una contribución, y depende del individuo descubrir en qué consiste. Por otro lado, pero reafirmando el concepto que se busca transmitir, la ley del dharma, que en un vocablo significa propósito en la vida citada por Deepak Chopra (s.f.), dice que cada uno de nosotros tiene un talento único y una manera única de expresarlo, es una cosa que cada individuo puede hacer mejor que cualquier otro en todo el mundo y por cada talento único y por cada expresión única existen necesidades únicas. La abundancia que tanto buscamos se da gracias a la unión de la expresión creativa con el talento en nuestras acciones y es responsabilidad de nosotros expresar nuestros talentos para satisfacer necesidades, ya que sólo así crearemos riqueza y abundancia sin límites. La ley del dharma tiene tres componentes, pero para esta investigación es importante conocer sólo uno, el cual habla de que hay una cosa que podemos hacer y una manera de hacerlo que es mejor que la de cualquier otra persona en este planeta cuando estamos desarrollando esa actividad.



Martha Alles (2005) por su parte, cree que un talento es algo difícil de explicar, que en los diccionarios puede deslumbrarse como un conjunto de dones naturales o sobrenaturales con que Dios enriquece a los hombres o como lo que ella llama competencias, un conjunto de dotes intelectuales como ingenio, capacidad, prudencia etc. que hace resplandecer a las personas. También propone que el talento requiere de las capacidades, el compromiso y la acción, tres cosas al mismo tiempo, ya que un profesional puede poseer el compromiso y actúa, pero si no dispone de las capacidades necesarias, no alcanzará los resultados aunque haya tenido buenas intenciones, concluyendo con la fórmula que el talento individual es igual a las capacidades más el compromiso y la acción.

Para los escritores de “Ahora descubra sus fortalezas” Marcus Buckingham y Donald Clifton (2001), los talentos son aquellos patrones recurrentes de pensamiento sentimiento o comportamiento que ese siguen de manera natural y se pueden aplicar productivamente teniendo a las sinapsis como creadoras de estos. De acuerdo a Bruno Della Chiesa (2005), la sinapsis se define como diminutos impulsos eléctricos a través de los cuales se comunican las neuronas, son conexiones entre células cerebrales las cuales son la base del comportamiento de las personas. Desde infantes las personas desarrollamos miles de sinapsis las cuales crean configuraciones únicas que con el tiempo y debido al desuso van encareciendo, por ello el aprendizaje a temprana edad es más fácil debido a que contamos con más recursos para entender y analizar información. Se deben entender como talentos aquellas sinapsis que mas utilizamos inconcientemente y que se han fortalecido por el uso continuo y nato.

Las personas con baja autoestima son aquellas que no han reconocido sus talentos, llevándolas a crearse una imagen idealizada del propio yo como defensa a la



poca confianza hacia ellos mismos, y al no tomar en cuenta las aptitudes reales que poseen, realizan elecciones incorrectas y juicios personales distorsionados (Villoria, 2005).

### ***2.3.2 Herramientas para el Desarrollo de Fortalezas y Competencias.***

Martha Alles (2005) cita un pasaje de Platón, en el cual Sócrates se había enfrentado a la pregunta ¿qué es la virtud?, respondiéndola como un don de la naturaleza, o una ciencia producto del estudio y posible de ser enseñada. Luego de varias consideraciones, Sócrates concluye que seguramente la virtud es un don de la divinidad que quizás pueda ser enseñada por personas virtuosas, quienes con habilidades lograrían desarrollar en otras conductas derivadas de esa virtud.

Para Buckingham y Clifton (2001), es imposible desarrollar fortalezas sin un talento subyacente, ya que estas son una combinación de conocimiento, destreza y talento, por lo que la clave para desarrollar una fortaleza son los talentos predominantes, y partir de ahí, potencializarlos e incrementarlos con ayuda de los conocimientos y destrezas adquiridos con la práctica y experiencia de vida.

Para desarrollar una fortaleza se requiere de la existencia del talento, de conocimientos y destrezas, pero para obtener una fortaleza como la capacidad para desarrollar alguna actividad casi perfecta, es necesaria la aplicación de esos talentos únicos en cada persona (The Gallup Organization, 2000).

Como Chiavenato (2002) menciona, las personas pueden desarrollar su fortaleza como ventaja competitiva de su empresa, o perder el tiempo desarrollando su debilidad como la desventaja competitiva más importante de la empresa. La gente progresa más



rápidamente en sus áreas de mayor talento que en sus áreas de debilidad, sin embargo, muchos métodos de capacitación y desarrollo se concentran en mejorar estas últimas áreas.

The Gallup Organization (2000) emplea el método opuesto, ayudando a las organizaciones a aprovechar los talentos humanos a través de programas de aprendizaje y desarrollo que enseñan a los empleados a desenvolver sus talentos hasta convertirlos en fortalezas, y luego a aplicar las fortalezas para forjar el éxito profesional y personal.

Parte importante del desarrollo de fortalezas en las personas, es que éstas sepan desarrollar talentos que sí existan en ellas, y no darse por vencidos tratando de desarrollar fortalezas que no son innatas. En Gallup (2000), para diferenciar claramente lo que es innato y lo que no, se define que es talento, conocimiento y destreza:

- Los *talentos* son aquellos patrones recurrentes de pensamiento, sentimiento o comportamiento que se siguen de manera natural y se pueden aplicar productivamente.
- Los *conocimientos* son experiencias basadas en hechos y lecciones que se han adquirido a lo largo de la vida.
- Las *destrezas* son habilidades aprendidas que sirven como herramienta para poner pasos a ciertas actividades.

Poseer solamente el conocimiento o la destreza y ponerlo en práctica, no es suficiente para agregar valor a una actividad laboral o a la organización donde las personas prestan sus servicios. Se debe agregar un valor continuamente en toda posición que se tenga como personal de una empresa, ya que si sólo se aplica el conocimiento o



la destreza aprendida, con el tiempo la persona no trasciende y la empresa pierde el tiempo estancando la calidad del capital humano de la organización (Gallup, 2000).

Para Martha Alles (2005), las destrezas y los conocimientos son fáciles de evaluar y desarrollar mientras que los rasgos de la personalidad son competencias, lo cual dificulta la valoración de las mismas. El éxito de una persona no sólo depende de sus conocimientos, muchas veces la creatividad personal en base a los talentos o experiencias hará la gran diferencia.

Alles (2005) propone el estudio de una serie de competencias a través de las conductas manifiestas de aquello que se puede ver a partir del comportamiento del individuo sin perder de vista que la génesis de dichas conductas anida en lo más profundo de la personalidad. Respecto a esto, Beatriz Valderrama (2001) menciona que partir de que los seres humanos toman conciencia de la falta de interés por aprender y cambiar, es cuando ve la necesidad de utilizar esas herramientas que le van a facilitar el aprendizaje. El cambio de una persona se da después de conocerse, comprenderse y aceptarse con los defectos y virtudes que se tengan, y es ahí cuando llega el enfrentamiento con las competencias emocionales en el proceso de práctica, para añadir comportamientos y pensamientos a la persona, lo que permite convertirlos en hábitos que se expresarán de manera espontánea, pues como Aristóteles dijo alguna vez que las personas son lo que hacen continuamente (Valderrama, 2001).

Con el término competencia, Alles (2005) se refiere a las características de la personalidad que se ven reflejadas en los comportamientos y crean un resultado exitoso en la función laboral. Para esta autora, los conocimientos y las destrezas son las que crean un lazo en todos los trabajadores, con la diferencia en que las destrezas o habilidades son en general fácilmente evaluables y no tan fácilmente desarrollables. A



partir de eso la autora une los conocimientos y las destrezas, que sumando a las competencias, dan origen a las capacidades, todas unidas por una motivación.

María Sanz (1997) menciona al talento como aquello que conforma la materia prima del talento organizativo, es decir, que si las empresas facilitan el que las personas interactúen en su entorno laboral, intervendrá en la organizaciones transformándolas y reinventándolas con un efecto multiplicador, y si por el contrario, limitan la interacción de los empleados, habrá peligro de que el personal reduzca su motivación y compromiso con la empresa y termine marchándose a otra compañía (véase Figura 2.5).

Las personas son múltiples en realizar diversas acciones y no todas son buenas para todo, por lo que las organizaciones deben crear metas de desarrollo laboral que vayan de la mano con la motivación e interés de cada empleado, ya que si esto no se da, el talento aportado en la organización será transitorio, más no duradero. Se debe seleccionar a profesionales con potencial de capacidades, acción y compromiso paralelo con las metas de la empresa, a través de las políticas de retención del talento que tengan como objetivo crear un valor agregado al personal que lo motive a aportar y a fortalecer su compromiso con la empresa (Alles, 2005).

### ***2.3.3 Los Talentos en las Organizaciones***

Particularmente, en los países de América Latina sobreviven organizaciones con estrategias económicas, tecnológicas y de procesos obsoletos, que impiden y limitan los esfuerzos realizados para el mejoramiento de las mismas, ya sea por un mal manejo de personal, la falta de adecuación a nuevas tecnologías y procesos, la resistencia al cambio, la falta de flexibilidad, entre otros (Ibarra, 2005).

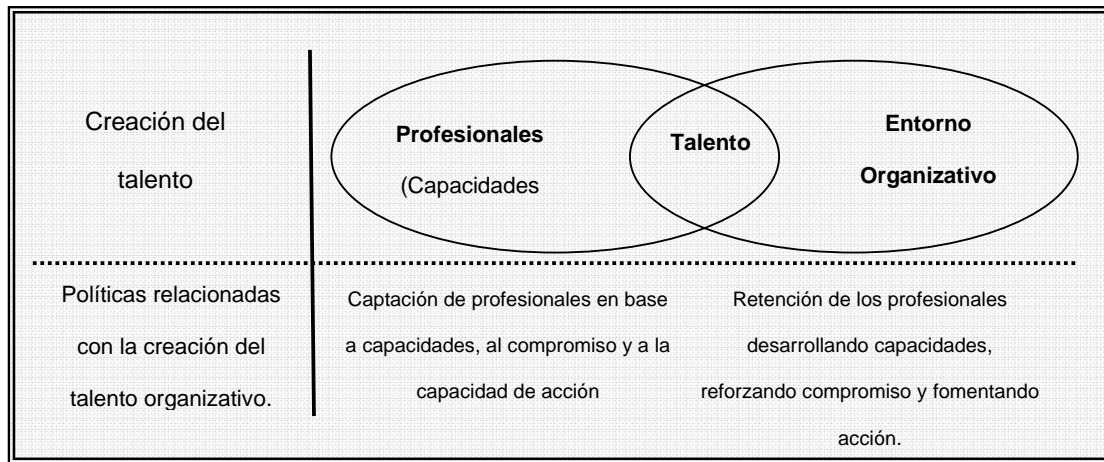


Figura 2.5. Factores y políticas para crear talento organizativo.  
De “Gestión del Talento”, por Pilar Jericó, 2001, p. 79.

Un caso específico lo es la ciudad de México, que según especialistas es una urbe competitiva "a medias", pues aún siendo la capital de un país importante carece de competitividad en ramas como la industria manufacturera en comparación con la industria de los servicios, donde el problema radica en que el sector aún no produce suficientes fuentes de trabajo (Grajeda, 2005).

Después de analizar esta situación, Grajeda (2005) comenta que se debe entender que debido a la competitividad global y las características propias de cada empresa y país, es necesario implementar un modelo de operación flexible dentro de una estrategia de mejora continua, donde el individuo demuestre habilidades y capacidades, que no sólo promuevan el aporte de ideas, conocimientos o experiencias, sino que los objetivos deben ser el lograr la identificación, análisis y solución de las problemáticas departamentales que encarecen la calidad y la productividad de manera





personal, para solucionarse de manera única dependiendo de los medios personales existentes.

Como se analizó en el tema anterior, la nueva dirección de personas según Gasalla (1996), debe ir encaminada al conocimiento, humanización e individuo integral, potencializando al ser humano para la creación de sinergias en los grupos de trabajo. Se sugiere que las organizaciones diseñen y propongan el crecimiento y desarrollo de los individuos, permitiendo con esto lograr una satisfacción laboral. La mejor opción para lograr esta dirección de personas es la creación de un modelo de desarrollo de talentos caracterizado por ser formal, enfocado en las personas y su rendimiento, tomando en cuenta factores a corto y largo plazo, con visión de enriquecimiento de trabajo inmersa en una estrategia empresarial, con puestos y estructuras flexibles, con una vitalidad organizativa, compromiso a partir de estructuras con grupos de trabajo ínter departamentales, valoración de diferencias y creación de bases comunes.

Las empresas inteligentes buscan beneficios tangibles preocupándose por conseguir, atraer y retener a sus colaboradores, sin pensar en incentivos económicos, como lo menciona un informe de Hay Group y APD en España (véase Figura 2.6), en el cual se muestran los principales motivos de atracción de talento (Alandes, 2001).

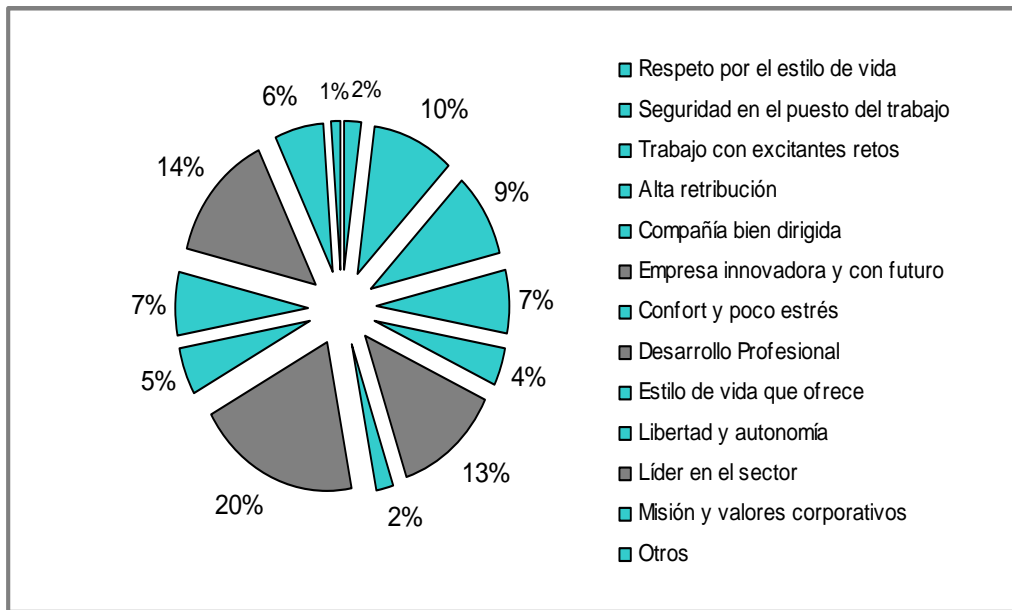


Figura 2.6. Principales motivos de atracción del talento.  
De “La formación y la gestión del talento”, por Javier Alandes, 2001.

Después de ver este gráfico, podemos observar que el atractivo más importante para los colaboradores es el desarrollo profesional, el cual la empresa en muchos casos promete pero difícilmente llega a cumplir o satisfacer. Dentro de los puntos que sustentan esta investigación, es importante recalcar que se busca que el trabajo tenga o presente excitantes retos, que la empresa sea y promueva la innovación con el fin de tener futuro, que promueva un estilo de vida que ofrezca libertad y autonomía además de respeto por la vida. Como conclusión de este cuadro podemos ver que en todos estos puntos lo que el empleado busca en su mayoría son beneficios para él dentro de la organización, pero también en su vida personal (Alandes, 2001).

Las personas que prestan sus servicios en las empresas se deben educar, capacitar, motivar y dirigir hacia un espíritu emprendedor en la organización y un desarrollo



profesional. Las organizaciones exitosas proporcionan a su personal autonomía y libertad para la toma de decisiones en sus labores, convirtiéndolas en socias y colaboradoras que dan mejores resultados a la empresa, que si sólo se consideran simples empleados que cubren un horario (Chiavenato, 2002).

Actualmente, existen empresas de todo tipo que sin importar el número de personas que gestionan, se preocupan por su formación. En la Figura 2.7, realizada en el mismo estudio de Hay Group y APD, aparece la diferencia en cuanto a formación en función de los distintos tamaños de empresas (Alandes, 2001).

Emilio Ronco e Ian Barber (2005) hacen referencia en su libro “El reto de gestionar el talento”, a que hace catorce años se realizó un estudio a través de consultores de desarrollo organizacional, en más de treinta países de los cinco continentes y se observaron cinco retos principales de las organizaciones: los valores, la estructura, las diferencias, la evolución y el talento. El panorama en las organizaciones podría ser muy distinto si contempláramos, en lugar de adecuación persona-puesto, puesto- persona ya que fuera de un juego de palabras es un cambio de planteamiento que permite aprovechar todos los conocimientos, aptitudes y habilidades de las personas, dejando atrás esas ideas de intentar meter por la fuerza a los seres humanos dentro de descripciones de puestos.

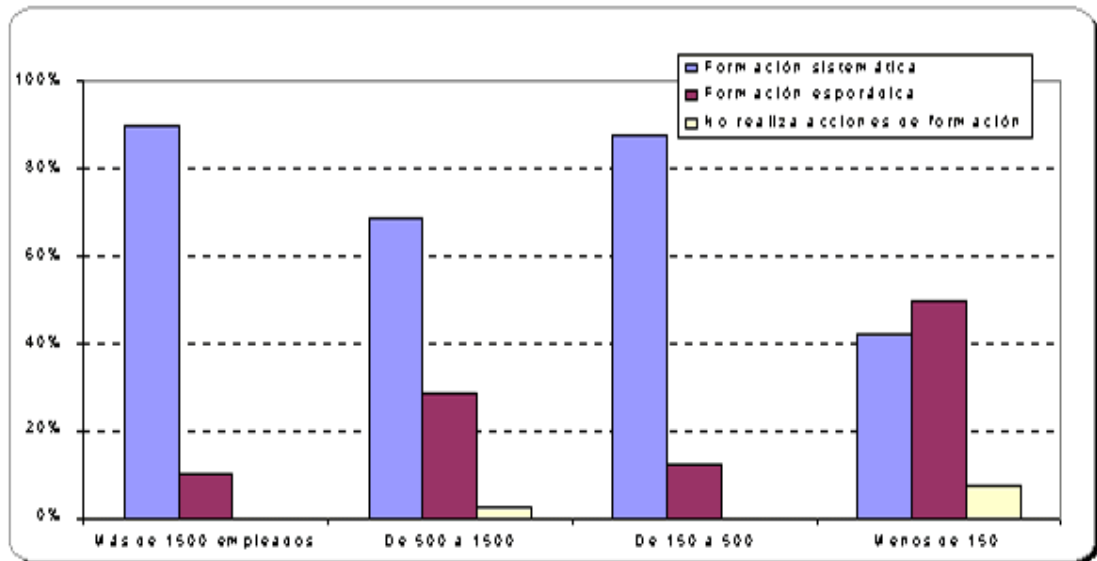


Figura 2.7. Diferencia en cuanto a la formación en función de los distintos tamaños de empresas.

De “La formación y la gestión del talento”, por Javier Alandes, 2001.

Para Buckingham y Clifton (2001), la mayoría de las organizaciones basan su filosofía en dos premisas equivocadas: toda persona puede aprender a realizar adecuadamente cualquier actividad y la mayor área que tiene una persona para crecer es en el campo donde es mas débil (p. 15). Después del estudio realizado por Gallup a más de 2 millones de personas profesionales donde se encontraron patrones comunes que son los 34 talentos prevalecientes del ser humano, los autores señalan que las organizaciones, para poder lanzar la revolución de las fortalezas, deben transformar esas dos premisas con respecto a las personas en:

1. Los talentos de cada persona son permanentes y únicos.
2. El mayor potencial que tiene una persona para crecer está en aquellos campos donde sus fortalezas son mayores (p. 17).

Cualquier sistema empresarial, público o privado, que tenga como objetivo el mejorar dentro de la administración sus niveles de competitividad debe realizarlo por



medio de la potencialización de sus bienes, no sólo materiales, sino también humanos, dentro del marco de una gestión del talento, pues busca desde sus bases resaltar su importancia única dentro de la organización tan necesaria para la competitividad global actual. Para lograrlo, se han creado métodos como el desarrollo profesional, caracterizado por la acumulación de conocimientos, modelos y experiencias propias, exclusivamente relacionadas con un área específica. Por otra parte, se tiene al desarrollo personal como una estructuración integral complementaria del profesional basado en el conocimiento, comprensión y manejo de los principios, modelos y temas administrativos, como de aquellos que dignifican y realizan a la persona. Se debe tomar conciencia que la sola acumulación de conocimientos no garantiza la obtención de beneficios. Una buena capacitación debe satisfacer las motivaciones del personal y articular el paso del talento individual al organizacional, con el objetivo de comprometer al profesional a contribuir diariamente con sus capacidades, conocimientos y talentos para lograr la competitividad de la misma. Esta contribución diaria se relaciona con el mejoramiento continuo que debe de desarrollar una organización, ya que al analizar los procesos de trabajo continuamente, se pueden detectar errores y mejorarlos o bien, corregirlos, llevando a la empresa a consolidarse dentro de su sector como una empresa de calidad que se refleja en el servicio al cliente (Besosa, 2007).

Esta investigación se verá enfocada en el desarrollo del personal en el sector hotelero, el cuál, si se efectúa tomando en cuenta la gestión del talento en cada una de las personas de la organización, se desarrollará continuamente calidad en el servicio mas efectiva, eficiente y adaptable tanto para el personal como para la propia cultura de la organización.