



## CAPITULO V

### Conclusiones y Recomendaciones

#### *5.1 Conclusiones*

Las empresas actualmente han sabido definir su cultura organizacional, y los medios que han buscado para difundirla podemos concluir que son bastante certeros, ya que de acuerdo a lo investigado, el 78% del totalidad de encuestados conoce su cultura organizacional, pero no todos consideran que esto sea una diferencia entre otras empresas.

Después de llevar a cabo el análisis, hemos observado que no sólo existe la posibilidad de proponer una mejora continua basada en talentos para todo el personal, si no que también es factible poder llevarla a cabo de una manera rápida y efectiva, pues la gran mayoría de los empleados en todos los niveles creen que su trabajo es agradable la mayor parte del tiempo, y que lo que les ha promovido el trabajo diario es desarrollar más que nada conocimientos.

Queremos subrayar que vemos una fuerte oportunidad para implementar la mejora continua basada en talentos, pues las personas tienen conocimientos, han adquirido habilidades, y el único motor que les falta para crear un cambio es el ver y reconocer sus talentos y saber como utilizarlos de manera productiva en su vida laboral y personal.

Es importante recalcar que sí se percibe de manera global dentro de los hoteles que existen posibilidades de ascenso profesional, el problema en este caso es que las personas no creen en el proceso que conlleva y no se sienten preparados tanto personal como profesionalmente para tomar los riesgos. Después de realizar un marco teórico, hemos visto



que es posible crear el engagement dentro de los empleados si se inicia la creación de verdaderos planes de vida, ya que ello los compromete a trabajar no sólo bajo estándares de calidad, si no buscando una ventaja competitiva personal en todo lo que hacen.

El desarrollo personal en la actualidad es un tema que aun permanece plasmado sólo en libros y no se he llevado del todo a la vida real, pues los empleados siguen buscando los momentos para poder encontrar esa cualidad que los hará distintivos a sus demás compañeros.

En base a los talentos, para nosotros fue muy importante darnos cuenta que aun cuando existen diferentes percepciones por parte de la gente, sí se entiende que es una palabra que si bien no conoce el significado, conlleva a una diferencia entre los seres humanos. Se debe aprovechar ese razonamiento e impulsarlo como motor de competitividad personal dentro del trabajo. A partir de que la gente tiene en la mente que los talentos son algo positivo y son un elemento diferenciador, se puede trabajar fácilmente para llevar a cabo cualquier tipo de trabajo, ya sea de reconocimiento o implementación en el trabajo diario.

Algo básico para llevar a cabo esta mejora era saber si la comunicación y el ambiente laboral positivo eran elementos existentes dentro de la organización de una manera general, a lo cual encontramos que tenemos todas las posibilidades de implementación, pues la mayoría de la gente mencionó que lo que más disfruta de su trabajo es la comunicación, además que su ambiente laboral es algo que les gusta sobre temas como el trato de superiores y el salario.



Acerca del gasto que podría suponer la implementación de una mejora continua para el hotel, creemos que existen muchas posibilidades de justificarlo, primero por que las personas esperan recibir de su empresa el desarrollo personal como un aliciente a su trabajo diario y de excelencia que contrarrestaría un poco con la imagen de que su empresa tiene como principal objetivo el lograr la satisfacción y compromiso del cliente externo sobre ellos, además que podría ayudar a diferenciar al departamento de recursos humanos no sólo como un área de contratación y control, si no como un departamento que suponga la creación de verdaderos proyectos profesionales y personales.

Uno de los puntos más importantes de la mejora sería ayudar a los trabajadores a reconocer que es mejor trabajar sobre sus fortalezas, ya que existe mucha similitud entre los que creen que es mejor combatir sus debilidades, lo cual lo único que hace es que se frustren pues nunca terminarán de lograr ser mejores en algo para lo que no están naturalmente hechos.

Acerca del método propuesto para llevar a cabo la mejora continua, específicamente el Kaizen Office, demostramos que es una excelente opción ya que ratificamos que los cambios que se deben producir en las empresas van desde la base que son los empleados, hasta la cúspide que podría ser el satisfacer las necesidades del cliente externo. Existen muchos otros métodos de calidad y mejora continua, algunos basados en medición de errores, pero en este caso hablamos de personas, las cuales piensan y actúan diferente, y que por lo mismo tienen diversas maneras de trabajar, las cuales de saberse dirigir correctamente, potencializar y desarrollar, pueden dar resultados excelentes y medibles no por medio de errores, si no por medio de éxito.



El Kaizen Office tiene la idea de que las personas son uno de los puntos fuertes de las empresas, pero nosotros creemos y hemos visto que a medida del tiempo, con la estandarización de procesos, el ajuste a perfiles y el obligar a la gente a trabajar en sus debilidades, ha hecho que esta idea sólo sea una utopía laboral, pues en realidad no puede existir una satisfacción en el desempeño cuando las labores que se realizan no son de manera natural.

Estamos viviendo una era en la cual la hotelería exige más tiempo del estipulado en la nómina, y ese tiempo extra que se dedica, de no poder verse reflejado en el salario, es necesario poder equilibrarlo con acciones funcionales para los empleados, y una buena opción es crear métodos de desarrollo personal con objetivos fijos.

La necesidad de crecer en el ser humano es casi natural y es un fuerte motor de motivación para llevar a cabo tareas, así, la empresa puede ocupar el modelo propuesto para que la gente sienta que la empresa realmente ve un talento en ellos y que sus fortalezas hacen que sea único el servicio que brindan.

Es muy importante comenzar a cambiar la percepción de los departamentos de recursos humanos en cuanto a varias razones:

*Medición de trabajo:* las personas no deben ser medidas por las horas trabajadas, si no por el éxito y la competitividad que promueve su trabajo, ya que el perfil del mejor empleado es inexistente, pues todos los seres humanos poseemos cualidades para ser los mejores, sólo debemos sacarlas a la vista.

*Adaptación de candidatos a puestos:* en la actualidad se debe exigir si se quiere un grado de conocimientos acerca del trabajo a desempeñar, pero la diferencia que tendrá



cualquier empresa sobre otra lo dará ese talento o toque personal. Debe promoverse que todos los trabajadores se conozcan y sepan como lograr sus objetivos por medio de la utilización de sus fortalezas en el puesto de trabajo donde las tareas lo requieran, y no a partir de superar debilidades en puestos equivocados.

Las empresas hoteleras deben ser conscientes que en la actualidad estamos viviendo una época en la cual la diversidad forma parte del día a día, que se trabaja en empresas donde tenemos hombres y mujeres de todas las edades en puestos diferentes, gente con diversos niveles de educación y economía, personas con más compromiso que otros y personas con culturas diferentes, es por ello que el enfocarnos más a desarrollar a la persona antes que a sus conocimientos es una necesidad para que puedan seguir existiendo sinergias entre diferentes equipos de trabajo. Se debe demostrar desde la cabeza que la única diferencia entre las personas que laboran en un hotel es el toque personal que pongan en su trabajo, se debe comprometer a las personas a explotar al máximo su potencial humano y demostrarles que es posible llegar a ser el mejor sin tener que adquirir comportamientos diferentes a los naturales.

Los beneficios que hemos podido identificar de manera general que se pueden obtener con la mejora continua basada en talentos pueden ser: involucrar a todo el personal en actividades desjerarquizadas que permitan tener comunicación a personas de todo tipo, las cuales podrán ir creciendo al mismo ritmo y que entre ellos irán identificando los talentos de los demás; autorreconocimiento de las personas de lo que poseen y el potencial que pueden utilizar; crear una conciencia de innovación y competitividad que se vea reflejada en un mejor trabajo; inculcar en la gente de manera visible que cada persona es



realmente importante en una organización no por lo que sabe si no por como lo hace; fortalecer los lazos entre empleados; mejorar el ambiente laboral; crear ventajas competitivas a través de la gente; iniciar un programa de banco de talentos en el cual el departamento de recursos humanos vaya buscando oportunidades reales para los trabajadores en base a lo que saben hacer mejor; promueve el intercambio de ideas y el engagement; se demuestra el interés por mejorar la vida laboral y personal de los empleados; fortalecer las sinergias en base a un mejor conocimiento del yo; iniciar crear lazos en equipos laborales que promuevan un mayor compromiso con el trabajo.

Los empleados actualmente buscan ser reconocidos de maneras diferentes, de manera que sean realmente beneficiosas a su persona, es por ello que al conocer un poco más acerca de ello, permite mejorar las relaciones con el área de recursos humanos. La hotelería es un negocio demandante, exigente en cuanto al tiempo y la calidad del mismo, pero si se trabaja en áreas donde los empleados puedan apreciarlas beneficiosas para impulsar su carrera, pueden llegar a tener más confianza en su marca y sentirse como en su segunda casa. Es cierto que los programas de desarrollo profesional utilizados actualmente, como becas y capacitaciones fortalecen los conocimientos y las habilidades, pero una persona no sólo está compuesta de esto, se necesitan explotar positivamente su esencia personal para lograr resultados excelentes. Debemos creer que así como la calidad en su momento fue prioridad, el tener al personal equilibrado profesional y personalmente será un reto para los años próximos.



El objetivo final de esta mejora continua basada en talentos es como lo señala Buckingham (1999): las grandes empresas se destacan por *convertir el talento de sus empleados en desempeño*.

### **5.2 Recomendaciones**

Por nuestra parte, quisiéramos proponer realizar una investigación en la cual se analice específicamente el caso de un hotel y que de acuerdo a la selección del mismo se descubran sus necesidades, basándose en un análisis FODA y uno de cultura, con esto se realizaría un plan de implementación el cual debería contener de manera general:

- La creación de un check list con las observaciones generales del programa
- Creación de un plan de acción y administración del cambio

De manera específica se desarrollaría:

- Una medición del plan de acción
- Elaboración de tiempos
- Acciones y eventos a realizar
- Base de datos o banco de talentos

Otra investigación interesante que proponemos es la de analizar una comparación entre el desarrollo personal y profesional dentro de un hotel para con sus empleados que contemplaría:

- Verificar si se pone en práctica las reglas
- Conocer si existe un plan de acción específico del área de recursos humanos



- Valorar y conocer si es funcional su manejo de desarrollo de carrera

Proponer un sistema basado en el apoyo integral al individuo por medio de la elaboración de planes de carrera reales.

### ***5.3 Limitaciones y Comentarios***

Una de las dificultades de nuestra investigación fue que el cuestionario era largo y con diferentes tipo de preguntas, las cuales eran necesarias para conocer sustentar y justificar la investigación , así que se corrió el riesgo que muchas personas no quisieran participar por falta de tiempo o por que veían que el instrumento era muy largo.

Otro de los puntos que nosotros quisiéramos comentar es que existe aun poca apertura por parte de los hoteles para poder apoyar proyectos universitarios, además de que muchos de ellos dicen que la aplicación de encuestas o cuestionarios hacen pensar a los empleados que existen deficiencias. A todo esto, durante nuestra investigación, de manera oral se preguntó a los empleados qué pensaban de los cuestionarios, a lo que en general podríamos decir que la respuesta fue: “no nos gustan los cuestionarios pues sentimos que son perdida de tiempo”, “nunca se realizan acciones concretas para contraatacar las problemáticas”, “no existe la suficiente información por parte de la empresa y nos les interesa conocer nuestro sentir”.

Algo de gran valor para nosotros fue que las empresas que participaron como muestra, no sólo son hoteles de reconocido prestigio, sino que era tangible el interés que tenían por la mejora continua, ya que todos nos solicitaron los resultados y





recomendaciones. Gracias al apoyo de los encargados del área de recursos humanos tuvimos la oportunidad de vivir un día en el ambiente del hotel, donde era posible percibir las emociones de los empleados, convivir en el área del comedor del personal fue importante pues conocimos como se desenvuelven, algunas de sus opiniones, entre otras muchas cosas. Fue una experiencia enriquecedora en todos los sentidos, además que nos permitió interesarnos más en el campo de los recursos humanos para nuestra profesión.

Quisiéramos mencionar que esta tesis inicio a partir de que tuvimos una experiencia profesional durante nuestras prácticas en hoteles que se promovían como cinco estrellas o más hacia los clientes externos, pero notamos que existen muchas fallas y deficiencias en el manejo del personal. Estos hechos nos llevaron a pensar en alternativas para mejorar de una manera constante y que pudiera verse reflejada en toda la organización, sin importar las jerarquías o niveles. Estamos convencidos, que todo el personal en los hoteles hace una diferencia con su trabajo y muchas veces la empresa no sabe reconocer, y potencializar todo el talento. Las organizaciones hablan de la importancia de atraer el talento, pero no se preocupan por fortalecer y retener el existente. Debemos partir de que así como es más fácil crear un cliente externo nuevo que mantenerlo, es lo mismo para el cliente interno. Temas como el engagement, sinergia, coaching, motivación y desarrollo personal, son agenda diaria en las grandes organizaciones a nivel mundial, busquemos hacer la diferencia en un país donde el potencial humano permanece aun en espera de su descubrimiento.