



DESARROLLANDO EL CAPITAL HUMANO EN EL DEPORTE

MÓDULO 1. GESTIÓN
DEL CAPITAL HUMANO
EN EL SIGLO XXI

**- CONMEBOL -
EVOLUCIÓN**

Unidad 1.1 Contexto

En un mundo cada vez más competitivo, en el que el ritmo de los cambios se acelera cada día, es imprescindible que todas las organizaciones adapten sus estrategias y modelos de negocio a esta nueva realidad.

El ritmo del cambio se está acelerando exponencialmente y esto tiene un impacto en la capacidad de las organizaciones deportivas para seguir siendo competitivas y exitosas.

La necesidad de agilidad y flexibilidad es esencial para mantenerse por delante de la competencia.

Los equipos deportivos (y sus directivos) deben ser capaces de adaptarse rápidamente y aprender unos de otros para mantenerse en la cima.

La adaptación es un factor clave para el éxito de las organizaciones deportivas. Es una nueva forma de vida. Las organizaciones deportivas deben ser flexibles, creativas e innovadoras para sobrevivir en un entorno en constante cambio.

La agilidad es la capacidad de cambiar, adaptarse y responder a nuestro entorno con rapidez. La agilidad es un ingrediente clave para el éxito en el siglo XXI.

El reto consiste en introducir nuevas maneras de trabajar en un sector altamente competitivo que se caracteriza por su dinamismo, creatividad y orientación a los resultados.

Se trata de estar preparados para el cambio, tanto la propia organización como las personas que trabajan en ella.

El desarrollo ágil permite a los equipos adaptarse más rápidamente que nunca, sin dejar de centrarse en lo que más importa: aportar valor.

La evolución de la mano de obra también supone un reto a la hora de contratar a las personas adecuadas con las habilidades específicas necesarias para los requisitos de los puestos de trabajo de las organizaciones actuales.

Por mucho que se intente retener a los empleados o atraer a otros nuevos, si no se satisfacen sus necesidades, es probable que quieran obtener más de su experiencia profesional que lo que usted puede ofrecerles como empleador en la actualidad, especialmente si tienen otras opciones.

Las organizaciones deportivas están cambiando, son más colaborativas que antes, más complejas, globales y competitivas, profesionales, comerciales y tecnológicas.

DESARROLLANDO EL CAPITAL HUMANO EN EL DEPORTE

Esto significa que el talento que necesitan también será diferente.

Para encontrar a las personas adecuadas, es importante saber cómo influye el contexto en el nuevo mercado laboral y cómo se puede utilizar esa información para crear una oferta atractiva para los empleados potenciales.

El actual mercado laboral de las organizaciones deportivas requiere trabajadores con nuevas habilidades, mentalidad y conjunto de valores.

Muchas organizaciones deportivas están cambiando su forma de contratar. Con las nuevas tecnologías y herramientas que tienen a su disposición, disponen de mucha más información sobre los empleados potenciales que antes.

Esto les permite tomar mejores decisiones sobre quién debe ser contratado en su empresa, así como cuánto dinero debe gastarse en cada empleado individual.

Los equipos de gestión y de RR. HH. de las organizaciones deportivas deben replantearse sus papeles y funciones, deberán trabajar tanto en sus procesos como metodologías para dar rápida respuesta a la exigencia del negocio que cada vez pone más foco en la innovación como estrategia imperante.

1.1.1 El área de capital humano

Así como las organizaciones se transformaron, el área de Recursos Humanos también lo hizo y lo continúa haciendo.

El término recursos humanos existe desde hace mucho tiempo. Se utilizó por primera vez en el ejército de Estados Unidos para describir la rama de su organización que se encargaba de la paga y las prestaciones de los soldados.

Con el tiempo, los recursos humanos han evolucionado para incluir algo más que la nómina, los beneficios y la compensación.

Recursos Humanos es el departamento que proporciona apoyo a los empleados y gestiona la plantilla en general. Los especialistas en RR. HH. se centran en tareas como la contratación, las nóminas, la administración de las prestaciones y las relaciones con los empleados.

La gestión del talento, en cambio, se centra en la gestión de las trayectorias profesionales de los empleados, desde el nivel de entrada hasta los puestos de liderazgo, haciendo hincapié en el desarrollo de conjuntos de habilidades que ayudan a aumentar la productividad, a la vez que aumentan el compromiso de los empleados en sus trabajos.

DESARROLLANDO EL CAPITAL HUMANO EN EL DEPORTE

Uno de los objetivos más importantes que cumple el área de gestión del capital humano en las empresas es la de procurar y dar soporte al desarrollo de la organización y de las personas. El desarrollo de las capacidades del personal y de la organización es lo que asegura la superación de los obstáculos y la sustentabilidad de las organizaciones en el tiempo.

El siglo XXI está caracterizado por la convivencia de dos modelos organizacionales: la dirección y el control (modelo tradicional) versus la colaboración (modelo ágil).

En aquellas instituciones donde sigue vigente el paradigma tradicional, nos encontramos con líderes que aún consideran el trabajo como sinónimo de sacrificio, donde la cantidad de horas trabajadas equivalen a compromiso/dedicación y el desarrollo profesional está atado a los logros de crecimiento vertical dentro de la estructura. El trabajo es percibido como único factor de identidad de la persona.

Los modelos basados en la colaboración implican el desarrollo de nuevas habilidades. En su informe, el *Institute for the Future* (University of Phoenix, 2016) identifica diez competencias claves que dan sustento a este modelo:

1. Creación de sentido: desarrollo de pensamiento crítico para la toma de decisiones. Es la principal habilidad que nos diferencia de las máquinas.
2. Inteligencia social: este concepto también es conocido como inteligencia emocional e implica el desarrollo de habilidades como la empatía, autoconciencia, autorregulación, motivación y habilidades sociales. Todo esto nos permite conectar con otros para sentir y estimular reacciones e interacciones deseadas.
3. Pensamiento novedoso y adaptativo: capacidad para pensar y encontrar soluciones y respuestas más allá de lo estándar o lo establecido. Es saber leer el contexto y dar respuesta en función de la situación planteada.
4. Competencia intercultural: es la habilidad de operar en diferentes espacios culturales, entendiendo la diversidad como un factor de innovación (la combinación de distintas edades, habilidades, formas de trabajo y pensar son factores claves para lograrla).
5. Pensamiento computacional: la cantidad de información que hay disponible crece en forma exponencial, esto requiere del desarrollo de esta habilidad para dar sentido a la información.
6. Transdisciplinariedad: los trabajadores más valorados por las organizaciones serán aquellos que puedan desarrollar la habilidad de ser especialistas en un campo de acción, pero que tengan la versatilidad de poder conversar en el lenguaje de una amplia gama de disciplinas.

DESARROLLANDO EL CAPITAL HUMANO EN EL DEPORTE

Adicionalmente, este modelo requiere, por parte de los empleados, un sentido de curiosidad y la voluntad de seguir aprendiendo más allá de la educación formal. Por ende, deberán desarrollar:

7. **Mentalidad de diseño:** es la capacidad de representar y desarrollar tareas y procesos de trabajo para obtener los resultados deseados. Es decir, los trabajadores deberán convertirse en expertos en reconocer el tipo de pensamiento necesario para las diversas tareas, con el entendimiento suficiente para hacer ajustes en sus entornos de trabajo que mejoran su idoneidad para realizar las tareas.
8. **Gestión cognitiva:** discriminar y filtrar información a través de distintas herramientas y técnicas. Un mundo rico en flujo de información en múltiples formatos y desde múltiples dispositivos pone de manifiesto el problema de la sobrecarga de información, por consiguiente, los trabajadores y las organizaciones podrán convertir este recurso en una ventaja competitiva si pueden aprender a filtrar y enfocarse en lo que es realmente importante.
9. **Colaboración virtual:** las tecnologías facilitan la conexión de equipos que pueden trabajar en forma remota compartiendo ideas y proyectos a pesar de la distancia física. Liderar en este tipo de contexto tiene el desafío de desarrollar estrategias que permitan comprometer y motivar trabajadores que pueden estar situados en distintos lugares del planeta.

Por ejemplo, en el caso del fútbol, la primera responsabilidad de la gestión del talento es identificar con precisión a los mejores jugadores del equipo. Esto incluye identificar a los jugadores que están rindiendo bien, así como a los que pueden llegar a tener un alto rendimiento si se les da la formación y las oportunidades adecuadas. Una vez identificados estos individuos, hay que crear oportunidades para que rindan al máximo de su potencial.

10. **Nueva alfabetización mediática:** la habilidad de evaluar críticamente y desarrollar contenido, utilizando nuevas formas de comunicación, inclusive como herramienta de persuasión, ofreciéndoles oportunidades de entrenamiento y tutoría con entrenadores u otros expertos de la organización. Por último, una vez identificados, también es necesario asegurarse que estos talentos se sientan a gusto y deseen seguir perteneciendo a nuestra organización.

También pueden utilizarse las prácticas diarias para mejorar la gestión del talento. Por ejemplo, si un entrenador está pasando por un momento difícil con su equipo, puede considerar la posibilidad de implementar un nuevo programa de entrenamiento para sus atletas. Después de un mes de aplicación de este nuevo programa, puede revisar el

DESARROLLANDO EL CAPITAL HUMANO EN EL DEPORTE

rendimiento de sus jugadores en una serie de medidas como las pruebas de velocidad y agilidad, los porcentajes de tiros libres y las pérdidas de balón, etc.

El entrenador puede, entonces, decidir si este programa de entrenamiento ha sido eficaz o no, basándose en estas medidas. Si el rendimiento de sus atletas aumenta con el tiempo después de utilizar este programa de entrenamiento, entonces sabrá que ha sido una práctica eficaz para mejorar la gestión del talento dentro de la organización.

La gestión del talento puede perseguirse con muchos propósitos diferentes, entre ellos el de obtener una ventaja competitiva a través de la contratación de empleados cualificados o el de desarrollar la mano de obra existente de una organización con el fin de tener capacidades internas más fuertes que puedan ayudar a alcanzar sus objetivos.

El proceso de gestión del talento puede ser muy complejo y requiere mucha previsión y planificación. Sin embargo, si se tiene una visión clara de lo que se quiere conseguir, puede ser una experiencia muy gratificante.

1.1.2 Nuevo paradigma de trabajo: experiencia empleado (EX)

Un cambio de paradigma se produce cuando las personas de una organización o industria empiezan a utilizar nuevas formas de trabajar, lo que hace que la organización funcione de forma diferente.

Richard Branson¹ afirma: “Los clientes no son lo primero, lo primero son tus empleados. Si cuidas de tus empleados, ellos cuidarán de tus clientes” (citado en Alcántara, 2018, <https://bit.ly/3v00xYj>).

De esta manera, el paradigma del siglo XXI presenta una nueva relación entre los trabajadores y la organización, lo que se visualiza en el cambio del concepto “empleados”. En la actualidad nos referimos a las personas que se desempeñan en una organización como socios, miembros, *partners* o colaboradores.

Otro cambio importante para el área de Capital Humano es el foco de la organización. Ya no solo se da importancia a la experiencia del cliente, sino que tan importante como esta es la experiencia empleado (en adelante EX”).

¹ Richard Branson es un magnate de negocios, inversor y filántropo británico que debe su riqueza al Grupo Virgin, un holding que controla más de 400 empresas.

DESARROLLANDO EL CAPITAL HUMANO EN EL DEPORTE

Héctor Suarez, director de Grupo BLC (experiencia empleado, fundación, personas y empresas) define la EX como:

La suma de las percepciones (positivas o negativas) que los empleados tienen sobre sus interacciones con la organización en la que trabajan. Las mismas delimitan cómo las personas se sienten y cuánto esfuerzo adicional están dispuestos a dedicar en su trabajo. Esto determina la eficacia de las compañías a la hora de atraer, contratar y retener a las personas. (Personacumen, s. f., <https://bit.ly/3NWksxC>)

De acuerdo con un estudio realizado por IESE Business School y Meta 4 (2018), acompañar esta nueva mirada conlleva a la transformación de la función del área de Capital Humano, que no solo debe ser administradora de recursos, sino responsable de implementar una cultura emocional y creativa, fomentando el liderazgo digital.

Una buena estrategia de EX se apoya en tres pilares:

- transformación de la función de capital humano.
- Fomentar la cultura y la creatividad entre empleados.
- Incrementar el liderazgo.

La experiencia del empleado tiene una importancia creciente en el lugar de trabajo moderno. En una encuesta realizada por The Conference Board y la Society for Human Resource Management, casi la mitad (49 %) de los empleados declararon que su satisfacción laboral depende de la capacidad de su organización para crear una experiencia de empleado que satisfaga sus necesidades y expectativas. Por su parte, el 45 % dijo que sería más leal a una organización que proporciona grandes experiencias a los empleados.

¿Qué significa esto para las organizaciones deportivas? No se trata solo de hacer felices a los deportistas, sino de crear una experiencia que haga felices a todos los que les rodean.

El compromiso de los empleados es una forma importante de medir su experiencia. Los empleados comprometidos son más propensos a volver al trabajo después de ausencias de corta duración, a permanecer en su puesto de trabajo más tiempo, a rendir mejor en su función y a estar más satisfechos con su trabajo en general.

También es más probable que recomienden a amigos o colegas que podrían encajar bien en su organización y que ayuden a reclutar nuevos talentos cuando sea necesario, lo que significa que verá un aumento en las tasas de retención con el tiempo.

La experiencia del empleado se refiere a la persona en su totalidad. Abarca todo, desde las necesidades individuales hasta la cultura organizativa.

DESARROLLANDO EL CAPITAL HUMANO EN EL DEPORTE

La experiencia del empleado está influenciada por:

- las experiencias con sus compañeros de trabajo;
- las políticas, las prácticas y los procedimientos vigentes en el trabajo;
- la cultura de su organización;
- el liderazgo.

Una organización dedicada a sus empleados tendrá un impacto positivo en todos los aspectos de su entorno de trabajo: espacio físico, tecnología, oportunidades de formación, etc. Estos factores se combinan para crear una experiencia general del empleado que hace que la gente quiera quedarse en su organización, o incluso unirse a ella en primer lugar.

Crear este tipo de entorno no cuesta mucho dinero; de hecho, puede hacer que las organizaciones ahorren dinero al reducir las tasas de rotación o aumenten la productividad entre los trabajadores existentes debido a los niveles de moral más altos en general.

Transformar la función de Capital Humano implica localizar, ubicar y reubicar las habilidades de los empleados al ritmo del negocio. La pregunta natural que surge es cómo logramos conocer al colaborador para ser efectivo en la gestión. La respuesta es estando cerca, entendiendo con qué talento disponemos y para qué y, en consecuencia, desarrollando sus colaboradores para el éxito de la organización.

El área de Capital Humano, a través de la tecnología, puede personalizar alguno de sus procesos como, por ejemplo, selección, inducción, diseño de incentivos e inclusive planes de carrera que le permiten tener mayor conocimiento de los colaboradores que integran la organización.

Tan importante como tener una buena gestión del departamento del Capital Humano es contar con una cultura que priorice lo emocional, es decir, generar un entorno de trabajo en que los colaboradores tengan suficiente seguridad y libertad para actuar.

Todo esto será posible si se acompaña de una reinención de la figura del líder de Capital Humano.

Estas estrategias se acompañan del avance tecnológico, que permite al área contar con herramientas que facilitan trabajar en la gestión del talento con una mirada holística, dando mayor participación a los empleados en el reconocimiento, identificación y desarrollo de las personas talentosas brindando oportunidades que van más allá de los límites estrictos de la organización a la que pertenecen.

1.1.3 Función de desarrollo

Dentro del área de Capital Humano, la función que administra las prácticas relativas a la gestión del talento se denomina desarrollo.

Las actividades que se lleven a cabo dentro del área de desarrollo son consideradas estratégicas para la organización. Los colaboradores de la gestión del capital humano tienen que acompañar a los responsables a ejecutar los procesos a conciencia y la información obtenida de dichos procesos tiene una finalidad: gestionar los resultados agregando valor a la organización y a los colaboradores.

Algunos de los procesos que lleva adelante el área de desarrollo para gestionar el talento son:

- gestión del desempeño (evaluación de desempeño e identificación del potencial);
- *people review* (planes de sucesión y de carrera);
- gestión del clima;
- programas de diversidad.

El desarrollo de la carrera en las organizaciones deportivas puede definirse como la formación necesaria para que los individuos sigan siendo competitivos dentro de su deporte a lo largo del tiempo.

Esta definición refleja la importancia del desarrollo de la carrera tanto desde una perspectiva individual (es decir, garantizar que los deportistas tengan acceso a los recursos necesarios para mantener su rendimiento) como desde una perspectiva de equipo (es decir, garantizar que los equipos sean capaces de atraer talento).

El desarrollo de la carrera es un proceso para convertirse en un mejor profesional. Implica aprender nuevas habilidades y desarrollar los conocimientos existentes.

Importancia del desarrollo de la carrera deportiva

- Los jugadores son más conscientes de sus opciones profesionales.
- Los jugadores, los entrenadores y las organizaciones deportivas se han dado cuenta de la importancia del desarrollo de la carrera deportiva.

La forma en que los jugadores piensan en sus carreras está cambiando. En la actualidad, los jugadores son más conscientes de la importancia del desarrollo y la planificación de sus carreras y están tomando el control de sus propios destinos de una forma que antes no era posible.

DESARROLLANDO EL CAPITAL HUMANO EN EL DEPORTE

Por ello, los profesionales de RR. HH. deben entender cómo piensan los jugadores sobre sus carreras si quieren atraer a los mejores talentos y mantenerlos comprometidos a lo largo de su carrera deportiva, y más allá.

La nueva generación quiere más flexibilidad y oportunidades para crecer profesionalmente en las organizaciones deportivas. Por lo tanto, se debe tener en cuenta estos factores a la hora de desarrollar estrategias para el desarrollo de la carrera de los jugadores dentro de la organización.

¿Qué es el talento?

La definición de talento se ha ido modificando con el correr del tiempo, por ello, existen varias nociones y posturas que hacen referencia a este concepto.

Es habitual, cuando se piensa en talento, que se asocie inmediatamente con el potencial de la persona.

Si acudimos en primer lugar al Diccionario de la Real Academia Española, podemos ver que entre otras definiciones, el término talento se define como “el conjunto de dones naturales o sobrenaturales con que Dios enriquece a los hombres. Dotes intelectuales, como ingenio, capacidad, prudencia, etc., que resplandecen en una persona”.

Los autores del libro *Rendimiento Deportivo*, Ruiz y Sánchez (1997) definen a la persona talentosa, como aquella que desde temprana edad muestra una especial aptitud para tal o cual actividad. (Calvo, 2001, <https://bit.ly/3asazKq>)

Como vemos, hasta ahora las definiciones expresadas identifican el concepto de talento con la presencia necesaria de aptitudes o características, en la mayoría de los casos, genéticamente dependientes, para poder alcanzar altos resultados deportivos. Sin embargo, se observa en la actualidad que esto no es suficiente.

El autor Erwin Hahn, afirma que el talento deportivo “es una aptitud acentuada en una dirección, superando la medida normal, que aún no está del todo desarrollada” y además añade que “es la disposición por encima de lo normal, de poder y querer realizar unos rendimientos elevados en el campo del deporte” (1988, citado en Calvo, 2001, <https://bit.ly/3RmuY4g>).

De esta manera, Hahn aclara que no es suficiente con tener un grupo de diferentes capacidades y habilidades, sino que además, el deportista debe tener un alto nivel de disposición para el esfuerzo y gran personalidad.

DESARROLLANDO EL CAPITAL HUMANO EN EL DEPORTE

Esta idea es la que, en la actualidad, parece que los expertos destacan como aspecto fundamental y diferenciador entre los deportistas que alcanzan el alto nivel y los que no.

Profundizando un poco más, Hahn llega a diferenciar varios tipos de talento dentro del ámbito deportivo y así define como:

- Talento motor general: supone una gran capacidad de aprendizaje motor que conduce a un dominio motor más fácil, más seguro y más rápido, así como a un mayor repertorio motor aplicable de modo más diferenciado.
- Talento deportivo: disposición por encima del promedio de someterse a un programa de entrenamiento deportivo para conseguir éxitos deportivos
- Talento específico para un deporte: conlleva los requisitos físicos y psíquicos para poder alcanzar rendimientos extraordinarios.

Esta definición explica claramente el concepto de talento, adecuándose a los planteamientos actuales utilizados en los procesos de detección de talentos establecidos.

En la actualidad se observa que muchas veces el término de talento a alto nivel ha sido sustituido en la literatura especializada por el término de sujeto experto, este concepto es una aproximación totalmente diferente al concepto de talento.

El concepto de talento se ajusta más en el proceso de detección en la etapa inicial del jugador, mientras que el de experto se sitúa en el proceso de desarrollo y selección en la etapa final de la formación deportiva.

Talento y experto son dos conceptos complementarios y no excluyentes.

Unidad 1.2 La gestión del talento

La gestión organizacional del talento es todo aquello que una organización realiza para asegurar tener las personas adecuadas, en el momento adecuado, ocupando la posición adecuada para llevar adelante su negocio.

El área de Gestión del Talento colabora diseñando políticas y procesos que buscan **atraer, retener y motivar** al talento necesario, es decir, asegurar que la organización cuenta con colaboradores claves que otorgan una contribución diferencial hacia esta y les dan una ventaja competitiva frente a otros.

Los responsables de gestionar equipos, apoyados por el área de gestión del talento, son los que hacen que esto suceda.

Desde Capital Humano se coordinan, diseñan y administran diversos procesos cuya finalidad es gestionar el talento en forma genuina.

1.2.1 Evaluación de desempeño o gestión de *performance*

Como vimos en módulos anteriores, una de las prácticas que nos permiten identificar el talento es la evaluación de desempeño.

Este proceso permite, de manera formal o informal, medir el rendimiento de los colaboradores en la organización y tomar decisiones relacionadas con otros procesos del área de Capital Humano como ser: definir una compensación, establecer un plan de carrera, pensar en un cuadro de reemplazo, atraer personal, entre otros.

La evaluación de desempeño o gestión de *performance* es el proceso que, en forma anual y de manera sistemática, nos permite medir el cumplimiento de objetivos y competencias de los colaboradores en el período anterior.

Si bien los RR. HH. son la piedra angular de la organización, existen otras variables organizativas que también deben ser analizadas y evaluadas, como los programas implementados y el ambiente de la organización.

Evaluación de los resultados de programas

En las organizaciones deportivas, el gestor deportivo suele encargarse de planificar, organizar, dirigir y evaluar diversos programas de deportes, entrenamiento, condición física, etc.

DESARROLLANDO EL CAPITAL HUMANO EN EL DEPORTE

La evaluación de estos programas requiere que se tengan en cuenta todas las dimensiones relacionadas con el éxito o el fracaso de los mismos.

El enfoque sistémico en gestión se basa en dos operaciones: el análisis y la síntesis. Mientras que la primera consiste en identificar y definir los problemas, la segunda pretende identificar y poner en marcha una solución a estos problemas.

El modelo de evaluación se basa en el análisis y sirve para identificar y evaluar los problemas relacionados con la gestión de un programa de actividad física o deportiva.

Este enfoque destaca la importancia de considerar una situación o un problema como una unidad y analizarlo como un conjunto de partes interrelacionadas. Consiste en dividir una situación en sus unidades o dimensiones constitutivas para analizarla e identificar las dificultades vinculadas a cada una.

Esta visión macroscópica permite contemplar una realidad simplemente como una amalgama o una combinación de partes que forman un todo complejo.

Las dimensiones más importantes relacionadas con la gestión de un programa de actividad física o deportiva son los objetivos previstos, la gestión económica, el equipamiento, las instalaciones, el personal, la programación, la publicidad, el desarrollo, la evaluación, etc.

Cada una de las dimensiones relacionadas con la tarea global de gestión de un programa deportivo se contempla de forma diferente según la situación.

Cada dimensión debe considerarse un subsistema que forma parte del sistema global de gestión del programa. Por ejemplo, la dimensión "gestión económica" requiere varios procedimientos como la preparación del presupuesto, la contabilidad, etc.

Estos diversos procedimientos constituyen operaciones diferentes, pero relacionadas con el subsistema "gestión económica" y buscan el uso óptimo de los recursos financieros necesarios para el mantenimiento del programa. Cada subsistema debe planificarse, organizarse, dirigirse y evaluarse.

Es importante recordar que la evaluación de lo que es -los subsistemas existentes- debe siempre hacerse con relación a lo que debería ser -los objetivos, los planes o las estrategias elaboradas anteriormente para cada uno de estos subsistemas-.

La función primordial de la evaluación es proporcionar al gestor toda la información útil y pertinente para basar las decisiones en información más precisa y objetiva.

El empleo de un modelo de evaluación de este tipo presenta varias ventajas:

DESARROLLANDO EL CAPITAL HUMANO EN EL DEPORTE

- 1) se sabe qué información se busca;
- 2) se evita la "simplificación" de las observaciones y la obtención de una evaluación banal y superficial;
- 3) este tipo de valoración permite que el grupo clarifique sus objetivos y estrategias de partida y las haga más operativas;
- 4) el método permite que el gestor identifique las operaciones y los subsistemas que requieren una atención más particular.

Evaluación del ambiente de la organización

También es importante evaluar de forma periódica el ambiente de la organización, ya que puede influir en la calidad de vida en el trabajo.

El ambiente organizativo corresponde a la "personalidad" de la organización tal y como es percibida por los miembros. Se trata de un conjunto de características relativamente durables del entorno de trabajo.

Suele tratarse de una impresión difícil de definir con precisión. Es un fenómeno multidimensional resultado de decisiones y comportamientos adoptados de forma consciente o inconsciente.

El ambiente organizativo puede afectar a la productividad y la motivación de los empleados, así como a su grado de satisfacción en el empleo, es importante que el gestor efectúe sondeos para conocer las actitudes de los empleados y la percepción de su medio de trabajo.

Las características más importantes a evaluar son las siguientes:

- 1) Claridad organizativa. Los miembros de la organización, ¿tienen la impresión de que se sabe hacia dónde se va, de que las cosas están bien organizadas y de que las metas y los objetivos se encuentran relativamente bien definidos? ¿Estas metas están bien aceptadas y se perciben como pertinentes y realizables? ¿Existe algún conflicto entre las metas, los objetivos y los papeles organizativos? Las tareas, ¿están bien repartidas? La estructura, ¿resulta ambigua? ¿Hay falta de cooperación entre las unidades? Los procedimientos ¿son consistentes y resultan útiles para predecir los problemas y las reglas con eficacia?
- 2) Desafío, importancia y variedad del trabajo. ¿Hasta qué punto el trabajo se percibe como importante y compuesto por una variedad de tareas? ¿Se confía en los miembros concediéndose responsabilidades que contribuyan realmente a los objetivos de la organización? Los miembros, ¿tienen el sentimiento de que pueden tomar decisiones y

DESARROLLANDO EL CAPITAL HUMANO EN EL DEPORTE

solucionar problemas sin que deban justificarse continuamente ante sus superiores?; ¿sienten que el trabajo les ofrece muchas oportunidades de crecimiento y desarrollo?

3) Identificación en la organización. Los empleados, ¿se sienten atraídos por su trabajo y se muestran orgullosos de pertenecer a la organización? ¿Desean quedarse en ella y contribuir a su éxito? ¿Sienten que verdaderamente forman parte de la organización y sus esfuerzos y sus talentos son importantes? ¿Se sienten valorados por el grupo?

4) Apoyo. ¿Hasta qué punto se percibe que el líder ayuda a los empleados a conseguir sus objetivos de trabajo, planificando y organizando las tareas, facilitando la colaboración entre los miembros y apoyando al personal?

5) Trabajo de equipo. La organización, ¿anima a que los miembros trabajen y colaboren para solucionar los problemas? Las relaciones entre los grupos de trabajo, ¿son serenas? El poder ¿está bien equilibrado? ¿Se aceptan las cualidades y el liderazgo de los demás?

6) Obligaciones. ¿Hasta qué punto los empleados perciben que existen muchas obligaciones en la organización? ¿Tienen la impresión de que existen demasiados reglamentos, procedimientos, políticas y prácticas administrativas a las que tienen que adaptarse en lugar de poder desempeñar su trabajo con total libertad?

7) Comunicación. ¿Hasta qué punto las redes de comunicación son adecuadas para que se produzcan intercambios eficaces entre los empleados y los supervisores? ¿Hasta qué punto los empleados perciben que pueden expresar con libertad sus ideas y sentimientos? ¿Hasta qué punto la información circula adecuadamente y llega hasta todos los que la necesitan?

8) Niveles de rendimiento. ¿Hasta qué punto la organización destaca la calidad y la excelencia del trabajo? ¿Qué sentimiento poseen los miembros de que la organización se marque objetivos elevados y retos interesantes y consiga comunicarnos? La organización, ¿aprovecha y emplea con eficacia sus recursos humanos? Las normas de trabajo, ¿bastan?, ¿son justas y equitativas?, ¿son demasiado rígidas? Los empleados, ¿tienen la impresión de que están sobrecargados?, ¿producen a su más alto nivel y sienten que sus esfuerzos se traducen en un rendimiento satisfactorio?

9) Beneficios. Los empleados, ¿están contentos con su salario, sus condiciones laborales, sus beneficios y su seguridad en el empleo? Los criterios para la concesión de primas y recompensas, ¿son objetivos y equitativos? Los empleados, ¿tienen la impresión de que la organización reconoce y recompensa sus éxitos y esfuerzos extra?

10) Adaptación de la organización. Los empleados, ¿tienen la impresión de que la organización es autónoma, controla bien su entorno y no se encuentra amenazada por las presiones del

DESARROLLANDO EL CAPITAL HUMANO EN EL DEPORTE

exterior? La organización, ¿sabe adaptarse a las exigencias del medio y reestructurarse según las necesidades?, ¿resulta lo suficientemente estable para resistir el estrés que impone las dificultades de adaptación?

El ambiente de la organización constituye un buen indicio de la eficacia del liderazgo ejercido por el gestor. Es importante corregir a tiempo cualquier situación negativa susceptible de afectar el clima de trabajo que a la larga pueda afectar el éxito de la organización y de los que la dirigen.

1.2.2 El proceso de *people review*

Este proceso, que se realiza en algunas organizaciones cada dos años, permite la revisión de posiciones y personas, lo que genera un semáforo de estatus organizacional en cuanto a cobertura de posiciones claves y requerimientos de personal en función del desarrollo y proyectos de la compañía.

Este proceso involucra a todos los colaboradores identificados con potencial de desarrollo, es decir, que pueden moverse y generar cambios dentro de la pirámide organizacional.

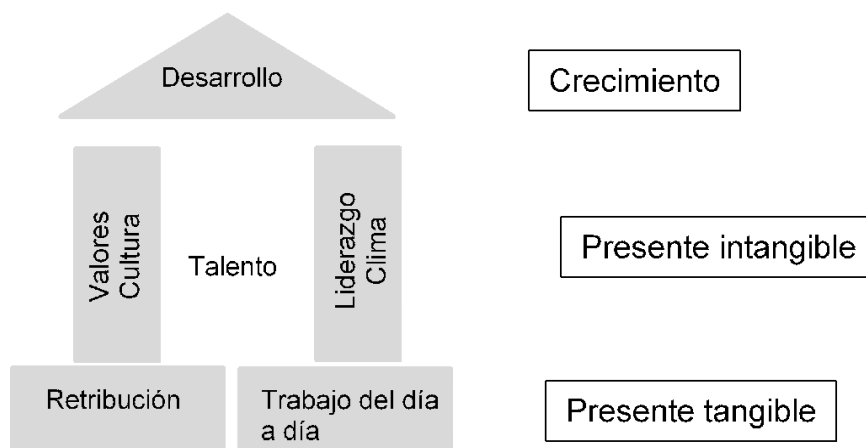
La gestión de *people review* facilita el encuentro de las expectativas de los colaboradores con las necesidades de la organización.

Cuando las compañías desarrollan talento, construyen relaciones de compromiso bidireccional con las personas, logrando así mejorar el clima organizacional y obtener mejores resultados.

Un estudio realizado por el Corporate Leadership Council en el año 2004 a distintas empresas pone de manifiesto que cuando los colaboradores están comprometidos racional, emocional y discrecionalmente, siempre tienden a ir un poco más allá buscando su propio crecimiento y el bienestar de la compañía (se esfuerzan un 57 % más, se obtiene una mejora en el 20 % de los resultados y aumenta a 87 % la retención) (Jericó, 2004).

DESARROLLANDO EL CAPITAL HUMANO EN EL DEPORTE

Figura 1: Las políticas para construir compromiso



Fuente: Jericó, Pilar

Fuente: Jericó, Pilar (2008) La nueva era del talento: construyendo el compromiso, pag. 176 Pearson Education _ Madrid España

Los responsables de identificar el potencial de los colaboradores son los gerentes/jefes/supervisores a quienes la organización debe darle las herramientas necesarias para poder hacerlo.

¿Cómo identificar el potencial de desarrollo?

En las últimas décadas, los investigadores han estado claramente divididos en dos posiciones extremas acerca de si el talento se desarrolla o se nace con él.

El primer grupo es partidario del determinismo genético, según el cual, la personalidad del sujeto, sus fortalezas y debilidades, e incluso su potencial de rendimiento viene condicionado por el genotipo. De esta manera, los factores genéticos son la clave para que el deportista llegue a lo más alto.

El segundo grupo considera a la persona como una pizarra en blanco al que cualquier cosa que ocurre después de su nacimiento es consecuencia de su experiencia y aprendizaje. Para estos investigadores las claves del éxito están en desarrollar un entrenamiento planificado y estructurado desde el inicio de la carrera del deportista, realizar el entrenamiento en unas condiciones adecuadas y óptimas, contar con entrenadores adecuados y tener un apoyo de los padres y familiares.

No se sabe aún con certeza, qué grupo tiene más razón que otro, pero lo que sí está cada vez más claro, según los últimos estudios, es que existen algunas características del jugador que

DESARROLLANDO EL CAPITAL HUMANO EN EL DEPORTE

vienen condicionadas genéticamente. También conocemos que los aspectos contextuales desempeñan un papel importante para justificar esas diferencias de rendimiento.

La detección de talentos es un proceso sistemático, planeado a medio y largo plazo y que debería cubrir los siguientes objetivos:

1. Analizar las exigencias materiales, psicológicas, sociológicas y biológicas inherentes a un deporte concreto y para un alto nivel de rendimiento.
2. Planear un programa racional de detección elaborado por fases de desarrollo.
3. Sistematizar programas de entrenamiento y formación para desarrollar el talento identificado.
4. Realizar un seguimiento médico, científico y pedagógico sobre los deportistas.
5. Seleccionar los mejores deportistas para determinadas competiciones o juegos importantes.

Proceso de formación de un talento

1. **Determinación del talento:** supone la descripción de las capacidades, cualidades y modos de comportamiento necesarios para triunfar en una disciplina deportiva. Se incluyen factores constitucionales, físicos, técnicos-motores y psíquicos.
2. **Detección de talentos:** se define como la identificación del rendimiento potencial que está subyacente en sujetos no practicantes de un deporte concreto.
3. **Identificación de talentos:** consiste en la selección de niños y adolescentes, utilizando una serie de pruebas relativas a cualidades físicas, fisiológicas y de habilidad, para poder identificar a aquellos que gocen del potencial necesario para triunfar en un deporte determinado.
4. **Desarrollo de talentos:** proporcionar al deportista el entorno adecuado para favorecer su aprendizaje, así como la infraestructura adecuada para darle la posibilidad de desarrollar todo su potencial al máximo. Otros autores denominan esta fase como promoción o fomento de talentos, que es el conjunto de medidas sistemáticas de entrenamiento, mediante las cuales, los deportistas dotados pueden lograr el alto nivel esperado. Fase de gran importancia para los investigadores en los últimos años.

DESARROLLANDO EL CAPITAL HUMANO EN EL DEPORTE

5. **Selección de talentos:** proceso continuo de identificar sujetos en diferentes etapas que demuestran alcanzar unos niveles de rendimiento para incluirlos en un determinado equipo.

Factores en el desarrollo del talento

Desde la gran variedad de factores y variables que pueden influir en que una persona pueda alcanzar un elevado rendimiento en un deporte en concreto. Baker y Horton (2004) proponen una clasificación de dichos factores que consideramos útil en esta ocasión.

- Factores primarios: factores que tienen influencia directa en el rendimiento. Serían los factores genéticos, el entrenamiento y los factores psicológicos.
- Factores secundarios: tienen una influencia secundaria y se incluyen los factores socioculturales (influencia cultural, influencia de la familia...), y los factores contextuales (madurez del deporte, nivel competitivo...).

Modelos

Existen dos modelos para la detección y selección de jóvenes talentos deportivos.

- Modelo empírico o científico
- Modelo formativo o de desarrollo

Los dos modelos comparten la misma base:

- la utilización de procedimientos predictivos del rendimiento del deportista;
- aplicación de una serie de pruebas de valoración física, psicológica y antropométrica;
- a partir de las pruebas anteriores se realizan predicciones a medio y largo plazo.

Modelo empírico o científico

Selección de talentos de forma científica, a base de valoraciones de aptitud y actitud. A partir de ahí valoraciones a medio y largo plazo.

Definiciones:

- **Detección de jóvenes talentos deportivos:** predicción a largo plazo en cuanto a las posibilidades de que un individuo posea las capacidades y los atributos para alcanzar un nivel bueno en un deporte determinado.
- **Selección de jóvenes talentos deportivos:** predicción a corto plazo en cuanto a las posibilidades de que un sujeto en el seno de un grupo posea atributos, el nivel de

DESARROLLANDO EL CAPITAL HUMANO EN EL DEPORTE

aprendizaje, el entrenamiento y la madurez para realizar una mejor *performance* que el resto de los miembros del grupo en un futuro inmediato.

- **Captación de talentos deportivos:** predicción de una actuación inmediata o descubrimiento de atletas que tendrán la oportunidad de figurar entre los primeros finalistas.

Tres fases bien diferenciadas: detección, selección y desarrollo.

Modelo formativo o de desarrollo

Modelo que en la actualidad sustituye el término de talento deportivo por el de sujeto deportivo, concepto totalmente diferente al que se venía utilizando.

Los requisitos que se tienen que dar según los diferentes autores de este modelo son:

1. **Práctica deliberada:** con el deseo de progresar y mejorar, se necesita una media de diez años de práctica intensiva para adquirir las habilidades y las experiencias necesarias para ser un experto dentro de cualquier contexto.
2. **Presencia de un elevado compromiso:** para superar los inconvenientes que surjan a lo largo del tiempo.
3. **Estado subjetivo de placer y concentración:** que le permita trabajar de forma concentrada, durante largos periodos de tiempo.

La gestión del talento será posible siempre y cuando la organización se enfoque en el desarrollo de este y se oriente y comprometa para tal fin.

Conocer a los colaboradores y que estos también se conozcan así mismos es vital para poder establecer planes de desarrollo.

El área de Capital Humano acompaña este proceso prestando las herramientas necesarias, estableciendo políticas, asegurando su cumplimiento y acompañando en todo lo necesario a los gerentes.

Ejemplo: El talento humano en el Club Alianza Lima de Perú

En torno al concepto de talento humano, como se detalla en el marco teórico, este se considera como la suma de tres conceptos, según Bravo *et al.* (2013): capacidades + compromiso + acción. Con ello se obtiene como resultado el talento, el cual resulta necesario para realizar cualquier actividad en diversos tipos de organización.

DESARROLLANDO EL CAPITAL HUMANO EN EL DEPORTE

Ante esta perspectiva, el especialista externo, Juan Cominges, *coach* ontológico de la FPF y especialista externo, menciona que:

A pesar de tener el talento, nunca se deja de aprender. Este requiere de seguir comprometiéndose; es decir, de adquirir más capacidades y de generar nuevas acciones. En ese sentido, me preocuparía yo por generar espacios donde se pueda potenciar todo esto, generar ciertas capacidades constantes, compromiso y que este se vaya renovando (Juan Cominges, comunicación personal, 10 de julio, 2019)

Es importante considerar al talento como un aprendizaje continuo que requiere de nuevas acciones y compromisos que se renueven constantemente

Adicionalmente, el concepto de talento deportivo parte por una determinada combinación de las capacidades técnicas, tácticas, físicas y psicológicas (Zatsiorsky, 1989). En ese sentido, para Alianza Lima, en lo que refiere a capacidades, el especialista interno Luciano Scerpella menciona que hoy en día, el área de captación al momento de reclutar y seleccionar nuevos talentos tiene mayor consideración por el aspecto de las capacidades deportivas del jugador. Esto debido a que consideran que, una vez reclutado el jugador, las otras dos variables, tanto compromiso como acción, se irá trabajando conforme este vaya creciendo en el Club.

En Alianza Lima el concepto de talento deportivo gira en torno, en primer lugar, a las capacidades técnicas. Se observa la forma en la que domina y pasa el balón. Luego, se verifican las capacidades físicas. Se evalúa si físicamente el jugador cumple con cada característica requerida por cada posición. En cuanto a las características tácticas y psicológicas, se trabajan para fortalecerlas en el tiempo (Luciano Scerpella, comunicación personal, 14 de julio, 2019).

Víctor Monteza, especialista interno, refuerza lo mencionado anteriormente:

El jugador que nos gusta en Alianza Lima se caracteriza por tener buen dominio de balón, es decir que maneje una excelente técnica. Además, por el fútbol moderno, buscamos jugadores que sean veloces y ágiles para afrontar cualquier tipo de circunstancia en el juego (Víctor Monteza, comunicación personal, 11 de julio, 2019).

Continuando con el concepto de talento deportivo, Hahn (1988) afirmó que no es suficiente con tener diferentes capacidades y habilidades, sino que, además, el deportista debe tener un alto nivel de disposición para el esfuerzo (compromiso) y gran personalidad que refleje la actitud del jugador (acción).

DESARROLLANDO EL CAPITAL HUMANO EN EL DEPORTE

En cuanto al compromiso, Luciano Scerpella hace énfasis en diferenciarlo del término “motivación”, debido a esta última fluctúa en el tiempo; mientras que el compromiso refleja un estado constante de trabajo; además, es importante que el jugador vaya incrementando el compromiso que tiene con el deporte conforme vaya creciendo:

A lo que nosotros apostamos un poco es a fortalecer el compromiso; es decir, si un niño quiere llegar a ser futbolista profesional y jugar en primera división de Alianza Lima, si te basas solamente en la motivación, el día de mañana de pronto sucede algo y no quiere seguir haciéndolo, lo va a dejar. Si él se compromete y, a partir de compromisos cortos, va trabajando durante el mes o la temporada y va cumpliendo con sus compromisos, eso lo reconforta y continuará trazándose metas más altas. En el caso de que no cumpliera, veremos qué aspectos trabajar, pequeñas cosas que semanalmente se van revisando, se refuerzan; se habla con los entrenadores y, a su vez, el compromiso va aumentando (Luciano Scerpella, comunicación personal, 14 de julio, 2019).

Finalmente, en lo que respecta a la acción, Cesar Santolaya considera que uno de los principales factores de acción es la actitud y que esta ha desplazado en cierta medida a las capacidades innatas. Detalla además que la personalidad y la actitud determinarán la diferencia de un jugador de élite con uno promedio, siendo un aspecto que se trabaja transversalmente desde que el jugador llega al club:

La actitud ha despojado un poco al talento o las capacidades. Sí, hay jugadores muy talentosos que tienen aptitudes innatas y que crecen, pero va a depender de su personalidad para que puedan ser jugadores de élite, dependiendo de cómo lo conduzcan, tanto los profesores y también la familia [...] A veces, el jugador que es regular (en habilidades) pero es perseverante, mantiene una buena actitud, es educado, con valores, con principios, en el momento menos esperado da el salto a primera división (Cesar Santo laya, comunicación personal, 28 de junio, 2019).

El mismo entrenador finaliza: los tres conceptos (capacidad, compromiso y acción) van por igual, no basta con tener capacidad si en los entrenamientos no darás lo mejor de ti por mejorar. Por ello, a veces la actitud puede sobrepasar a la capacidad, pero no basta con tener actitud si no tienes el compromiso de que sea constante (Cesar Santolaya, comunicación personal, 28 de junio, 2019).

Se evidencia que hay dos instancias en las cuales se toman en cuenta el concepto de talento. La primera instancia se lleva a cabo cuando los entrenadores y captadores evalúan y reclutan a los nuevos talentos deportivos. Al momento de seleccionar jugadores hay una mayor inclinación por el aspecto de capacidades técnicas y físicas.

DESARROLLANDO EL CAPITAL HUMANO EN EL DEPORTE

Mientras que, la segunda instancia se desarrolla cuando los jugadores ya son parte del club, en el cual se busca darles la misma importancia a las tres variables. Se considera que las capacidades tácticas y psicológicas, así como, las dos variables (compromiso y acción) se van forjando conforme los jugadores crecen y se desarrollan en el club Alianza Lima.

Desarrollo personal y profesional

En su experiencia como *coach* ontológico de la selección peruana, Juan Cominges agrega que ampliar el panorama de los jugadores sobre los acontecimientos de los demás aspectos de su vida daba paso a un desarrollo personal integral necesario para lograr un alto rendimiento. Así, en los ambientes de la selección se hallaban espacios de apertura comunicativa que lograron que los jugadores sientan mayores puntos de fortaleza.

Se debe empezar a ver al fútbol no solo desde el partido del fin de semana. De igual manera, con la persona, darle un enfoque global y no solo desde cuánto dinero terminará poseyendo o qué tan famoso pueda llegar a ser. Se debe preocupar por el desarrollo personal de cada jugador desde todos los ámbitos posibles. Me parece que ese puede ser un punto de partida. Cuando el propósito empieza a ser más grande, uno se tiene que conectar con algo que realmente le importe (Juan Cominges, comunicación personal, 10 de julio, 2019).

De esta manera, se halla que Alianza Lima cubre aspectos para el desarrollo personal que busca ir más allá de una formación deportiva. El club trabaja mucho el concepto de formación en valores y principios, tanto para su desarrollo profesional como persona

Cesar Santolaya, especialista interno, menciona que Alianza Lima se caracteriza por formar buenos deportistas y al margen de ello, también se preocupa por formar buenas personas. Esto a partir de la inculcación de valores y principios a fin de que sean profesionales de calidad y puedan desarrollarse plenamente en los diferentes espacios en los que se encuentren. No solo se busca un desarrollo enfocado en cómo es el jugador en la cancha, sino que además promueven un desarrollo personal que sirva para la vida en general.

Nosotros inculcamos al margen de lo futbolístico que los chicos crezcan con valores, con principios, que sean educados y tratamos de hacer un trabajo en conjunto con el departamento de psicología para que ellos poco a poco vayan ganando una personalidad definida no solamente en lo futbolístico sino en lo personal. Yo mucho

DESARROLLANDO EL CAPITAL HUMANO EN EL DEPORTE

me centro en eso, cada vez que nos vamos de viaje hago un cuestionario del colegio, en lo personal y de casa, con la finalidad de saber cómo les está yendo en estos aspectos. (Cesar Santolaya, comunicación personal, 28 de junio, 2019).

Por su parte, los *focus group* realizados a los jugadores de las categorías sub-15 y sub-13 permitieron conocer cuáles son los valores que transmite Alianza Lima a través de sus enseñanzas, siendo los que más resaltan la unidad como familia, el respeto entre todos, la solidaridad, la constancia y la puntualidad, los cuales se trabajan desde la práctica del día a día.

Asimismo, se desarrollan programas de intervención, donde la idea es intervenir no solo a nivel de jugadores, sino de entrenadores, de directivos, de padres de los jugadores, todo ello en términos de asesoramientos y formación

En forma complementaria, la labor de la asistente social (especialista interna), María Pizarro, permite conocer la realidad de los jugadores. Entre sus funciones se encuentran realizar visitas a los hogares de los jugadores, conocer las condiciones en las que viven, con quienes viven, cuáles son las necesidades básicas que hay que complementar y con base en ello, se les brinda facilidades en cuanto a pasajes, oportunidades educativas, suplementos nutricionales, entre otros.

Alianza Lima hace muy bien en tener esta disposición para preocuparse por las familias y el hogar. Para que el jugador pueda desarrollar todas sus capacidades debe tener el soporte de la familia, ese indicador es importantísimo (María Pizarro, comunicación personal, 2 de julio, 2019)

En adición a ello, se viene realizando una escuela de padres, un programa dirigido a los padres de los jugadores, cuyo objetivo es brindarles herramientas para que puedan darles el mejor acompañamiento posible a sus hijos, teniendo en cuenta el rol que cumplen en el proceso de formación deportiva.

Ante esta iniciativa, Víctor Monteza, miembro del área de Captación, añade:

Un ser humano es lo que es, por sus padres o por quienes lo criaron. Eso va a determinar cómo son en la vida, en el campo. ¿Quiénes juegan al fútbol? Las personas, conócelas, cómo piensan, cómo sienten, por qué actúan, por cómo han sido educadas, formadas.

Entonces será necesario entender de dónde viene su educación, he ahí la importancia de atender a los padres, de esta manera tú vas a conocer la esencia del jugador (Víctor Monteza, comunicación personal, 11 de julio, 2019.)

DESARROLLANDO EL CAPITAL HUMANO EN EL DEPORTE

Es interesante mencionar que esta percepción la comparten también los padres de familia de los jugadores, Luz Choque, madre de familia de un jugador de la categoría sub-15 menciona orgullosamente:

En ese sentido, Alianza Lima forma jugadores y futuras promesas, pero también a personas con valores, porque como les explique anteriormente, les hacen un seguimiento desde muy pequeños (Luz Choque, comunicación personal, 26 de julio, 2019).

Cabe añadir, que toda esta perspectiva humana no es ajena a los jugadores. En los *focus group* realizados, los jugadores que participaron percibían que en Alianza Lima buscaban formarlos no solo como jugadores, sino también como personas. Cada uno de los miembros valora la formación recibida, ya que, sienten que se preocupan por todos los aspectos que necesitan para sentirse bien. (Benavides Zeballos, 2019, <https://bit.ly/3nTYqRQ>)

Referencias

- Benavides Zeballos, R. C. (2019) *Gestión del talento humano desde la gestión deportiva: Proceso de atracción en organizaciones deportivas. Caso de estudio: divisiones menores del club Alianza Lima*. <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/15822>
- Calvo, A. L. (2001). La planificación a largo plazo del deportista dentro del proceso de detección y selección de talentos. En *Revista efdeportes*, 7(38). <https://efdeportes.com/efd38/talent.htm>
- IESE Business School (2018). *Mejorar la experiencia del empleado, clave para superar los retos actuales del capital humano*. <https://mediaroom.iese.edu/es/mejorar-la-experiencia-del-empleado-clave-para-superar-los-retos-actuales-del-capital-humano/>
- Personacumen, (s. f.). *Un enfoque holístico de la gestión de personas*. <https://www.personacumen.com/>
- Think big (2018). *La psicología positiva en la empresa es negativa: Diccionario para directivos motivadores (II)*. <https://empresas.blogthinkbig.com/psicologia-positiva-en-la-empresa-es-negativa-diccionario-para-directivos-motivadores-ii/>
- University of Phoenix (2016). Institute for the Future. https://www.iftf.org/uploads/media/SR-1382A_UPRI_future_work_skills_sm.pdf