



DESARROLLANDO EL CAPITAL HUMANO EN EL DEPORTE

MÓDULO 2. LIDERAZGO
Y DESARROLLO DEL
CAPITAL HUMANO

**- CONMEBOL -
EVOLUCIÓN**

Unidad 2.1 La importancia del rol del líder

Las organizaciones están cada vez más dispuestas a reconocer que el logro de los objetivos empresariales depende, en gran medida, de contar con los talentos necesarios, en las posiciones adecuadas y en el tiempo oportuno. Los talentos organizacionales son un elemento clave a la hora de diferenciarse.

Es por esto, que las organizaciones consideran esencial la gestión del talento y la efectividad con que se lleva a cabo. En este sentido, el rol del líder es fundamental dado que el éxito o fracaso en cuanto a atracción, selección, desarrollo y retención del talento es parte esencial de su gestión.

2.1.1. El líder

Líder vs. jefe

El liderazgo es un concepto muy diferente al de jefe. Un líder es alguien que sirve de guía y motivador para los demás, mientras que un jefe es alguien que manda. Un jefe puede ser un líder, pero los líderes no tienen por qué ser jefes.

Un líder es alguien que inspira a su equipo para que consiga más de lo que pensaba, mientras que un jefe es simplemente la persona que dice lo que se tiene que hacer.

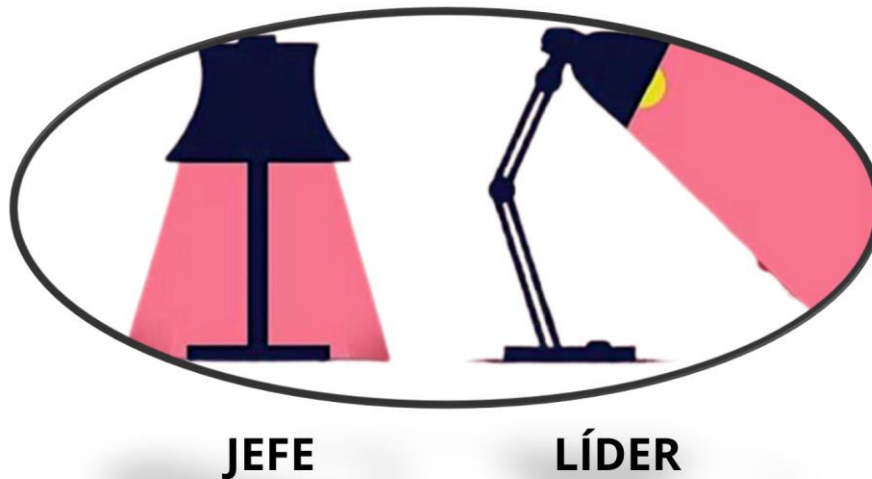
Un líder crea una cultura en la que todos los miembros del equipo sienten que pueden influir, mientras que un jefe crea un entorno en el que las personas sienten que solo hacen lo que se les dice.

Los líderes son capaces de ver el panorama general y saben lo que es mejor para la empresa en su conjunto, no solo lo que es mejor para ellos mismos o para un departamento dentro de ella.

Un jefe, generalmente, se preocupa de lo que es mejor para su departamento. No se preocupan de cómo sus decisiones afectan a otros departamentos.

Se necesita algo más que decirle a la gente lo que tiene que hacer para que se sienta parte de algo más grande que ellos mismos: se necesitan habilidades de comunicación y técnicas de creación de confianza que solo los líderes dominan para dirigir equipos con éxito hacia grandes cosas.

Figura 1: Jefe vs. líder



Fuente: [imagen sin título sobre jefe vs. líder], (s. f.). <https://bit.ly/3Pm1amJ>

Entre las características que un líder debe de tener, hay que destacar que siempre debe:

- estar orientado a objetivos.
- Ser capaz de influir en otras personas.
- Ser capaz de empoderar a otras personas.
- Ser capaz de tener una visión global y de conjunto.
- Estar necesitado de los demás.
- Tener fortaleza de carácter.

A continuación, nos centramos en las distintas visiones de liderazgo en la gestión deportiva.

Teorías clásicas de liderazgo

Dividimos las diversas teorías de liderazgo en cuatro enfoques, que son los más analizados en la literatura de administración de empresas:

Liderazgo y cultura organizativa en el deporte

1. Teoría de rasgos o de la personalidad

Los primeros intentos por estudiar el liderazgo trataron de encontrar qué características definían a los mejores líderes. Incluso, actualmente, la literatura sobre liderazgo incide en la importancia que tienen la personalidad y la destreza innata para ejercer el liderazgo.

DESARROLLANDO EL CAPITAL HUMANO EN EL DEPORTE

Hay pocas evidencias empíricas que relacionan la personalidad de los líderes con su éxito; sin embargo, mucha de la literatura sobre liderazgo usa los rasgos de la personalidad como un buen modo de acercarse al concepto de liderazgo.

De forma general, las teorías de rasgos se basan en que el tipo de educación, las características físicas y las características de la personalidad de una persona ayudarán a distinguir más fácilmente a los buenos líderes de los que no lo son.

En el mundo del deporte, hay una personalidad del baloncesto mundial como es Michael Jordan, al cual se le atribuyen una gran cantidad de características personales que le hacen estar en una excelente posición para ser considerado líder en muchas situaciones diferentes.

2. Enfoque del comportamiento

Cuando se pone de manifiesto que un buen liderazgo no puede ser únicamente atribuido a la posesión de una serie de características, la investigación en organización de empresas comienza a buscar comportamientos que, de forma general, tienen los líderes eficaces. Se puede afirmar que a nadie se le enseña a ser líder simplemente aprendiendo el comportamiento de otros líderes eficaces.

Según los estudiosos del comportamiento, los comportamientos son respuestas aprendidas a situaciones determinadas. La investigación demuestra que comportarse de cierta manera ayuda a que los líderes consigan sus objetivos. Por tanto, uno puede aprender a asociar el mejor comportamiento para cada situación en la que hay que ejercer el liderazgo.

Aparte de las aportaciones de la administración científica del trabajo y la de las relaciones humanas, a los estudios del tipo de comportamiento que debe desarrollar el líder, destacan las aportaciones de Douglas McGregor, con las llamadas teoría X y teoría Y.

Esta teoría se basa en las creencias que los líderes tienen sobre los individuos. Los directivos que siguen el comportamiento de la teoría X piensan que al empleado por naturaleza no le gusta trabajar y que necesita ser supervisado todo el tiempo. Además, consideran que el empleado ha de ser presionado para llevar a cabo sus obligaciones.

Sin embargo, cuando el directivo sigue los dictados de la teoría Y, piensa que los empleados tienen suficiente motivación y compromiso con el trabajo y la organización, por lo que no es preciso que sean continuamente vigilados. Bajo esta teoría, los empleados buscan ser responsables por naturaleza y trabajan duro para ello.

Otro enfoque del comportamiento es la llamada «parrilla gerencial» de Blake y Mouton. Ellos desarrollan esta herramienta con la idea de que hay dos dimensiones a la hora de entender el comportamiento de los líderes en las organizaciones: orientado a la tarea y orientado a las

personas. Según Blake y Mouton, existen infinidad de tipos de liderazgo como consecuencia de la combinación de las dos dimensiones en la figura del líder o directivo.

Así, tenemos estilos de liderazgo con bajos niveles de orientación a la tarea y a las personas, que darían lugar a un pésimo estilo de liderazgo, y estilos de liderazgo con valores altos en ambas dimensiones (tarea y personas), que darían lugar a un estilo de liderazgo de equipo. Otras opciones serían el estilo equilibrado (niveles medios de ambas dimensiones), el liderazgo autocrático (muy orientado a la tarea y poco a las personas) y el tipo «club social» (orientado mucho a las personas y poco a la tarea).

3. Enfoques basados en la contingencia

Con el desarrollo de los estudios de liderazgo se puso cada vez más en evidencia que la teoría de los rasgos y las teorías comportamentales no eran universales, sino que dependían de la situación.

Las teorías universales anteriores fallaban cuando era necesario tener en cuenta variables asociadas a la situación como, por ejemplo, estructura de la tarea, las características del entorno o las características de los subordinados. Estas variables podrían y pueden influir en la relación que tiene el comportamiento del líder en la consecución de los objetivos de la organización.

El argumento principal de las teorías del liderazgo contingente es que diferentes estilos de liderazgo se aplican a diferentes situaciones.

Por ejemplo, el excepcional liderazgo mostrado en el campo por Lionel Messi, que ha dado lugar a la consecución de los diferentes títulos del FC Barcelona desde el año 2005, pero no lograba tener el mismo efecto cuando actuaba con su equipo nacional (Argentina). En muchas ocasiones, se ha cuestionado su pretendido liderazgo en su equipo nacional.

Por consiguiente, tanto la importancia del comportamiento del líder como de su personalidad ha de ser cuestionada y relativizada, poniéndolos en función de la situación en la que el líder actúa. A continuación, expondremos una serie de teorías que ponen en común el liderazgo con situaciones para conseguir el mejor rendimiento.

a) Modelo de Fiedler

El modelo de Fiedler propone tres axiomas:

1. La interrelación entre las características personales del líder y algunos aspectos de la situación determinan la efectividad del líder.
2. Los líderes solo pueden estar orientados a la tarea u orientados a las personas.

3. La efectividad del líder se determina por el control que tiene sobre la situación.

Fiedler consigue determinar el estilo de liderazgo (orientado a la tarea u orientado a las personas) mediante el uso del cuestionario del compañero de trabajo menos preferido.

Un líder que obtiene una puntuación baja en este cuestionario estará más orientado a la tarea, preocupándose solo sus relaciones con los subordinados en tanto en cuanto le facilitan llevar a cabo bien la tarea.

Un líder que obtiene altas puntuaciones en este cuestionario estará más orientado a desarrollar estrechas relaciones personales con sus subordinados.

El comportamiento orientado a la tarea en esta clase de líderes es una preocupación menor, y solo se convierte en importante una vez que las relaciones interpersonales son buenas.

Según Fiedler (1967), si al evaluar al compañero de trabajo menos preferido todavía subsisten puntuaciones relativamente altas, ello es indicativo de que el líder obtiene una gran satisfacción al trabajar en un ambiente de trabajo con buenas relaciones, lo cual es un síntoma claro de liderazgo orientado a las personas.

Este modelo sugiere que el control de la situación depende de la combinación de tres variables situacionales, como son:

1. Relación líder-miembros.
2. Grado de estructuración de la tarea (grado por el cual el subordinado entiende claramente su tarea).
3. La posición de poder que tiene el líder.

b) El liderazgo situacional de Hersey y Blanchard.

Esta teoría introduce como variable situacional la madurez del grupo de subordinados, de manera que el comportamiento del líder debe cambiar cuando la madurez del grupo también lo hace.

Así, según esta teoría, cuando las capacidades y la madurez del grupo se desarrollan de los niveles más bajos a los más altos, el liderazgo, si quiere mantenerse efectivo, debería evolucionar en función de las diversas situaciones que tiene el grupo.

Esta teoría prescribe que, con niveles bajos de madurez del grupo, el mejor tipo liderazgo debería ser el orientado a las tareas, ya que el grupo en esos momentos está aprendiendo cómo se lleva a cabo su trabajo.

DESARROLLANDO EL CAPITAL HUMANO EN EL DEPORTE

En niveles medios de madurez, el liderazgo debería estar más centrado en las relaciones entre las personas. Cuando el grupo alcanza los niveles más altos de madurez, el líder ha de ofrecer poca orientación a la tarea (el grupo ya la domina) y ha de delegar responsabilidad entre los subordinados. Sería un liderazgo de apoyo y delegación.

c) Teoría del camino-meta

La teoría del camino-meta desarrollada por House afirma que el líder ha de seleccionar el estilo más apropiado a cada situación. Esta teoría, particularmente, ayuda a explicar cómo el comportamiento del líder influye en la motivación y la satisfacción de los empleados.

La función de motivación del líder consiste en incrementar los incentivos para que los subordinados hagan el trabajo y consigan sus objetivos, creando el camino más fácil para conseguirlo, identificando obstáculos y barreras, e incrementando las oportunidades para la satisfacción personal durante el proceso.

Así, las características de los subordinados y del entorno determinan tanto el incremento potencial de la motivación como el estilo de liderazgo para incrementar esa motivación. La preferencia de los subordinados hacia un tipo u otro de liderazgo depende de la situación personal en la que se encuentren. Teniendo en cuenta esto, dicha teoría propone cuatro estilos de liderazgo:

1. Liderazgo directivo: el líder proporciona instrucciones precisas, además de generar expectativas y ofrecer una guía para conseguir el objetivo.
2. Liderazgo de apoyo: el líder muestra preocupación por los subordinados y les ofrece su apoyo.
3. Liderazgo participativo: los subordinados participan en la toma de decisiones.
4. Liderazgo orientado al logro: el líder establece desafíos, promueve la excelencia en la tarea y brinda su confianza a aquellos subordinados que alcanzan altos niveles de rendimiento.

Esta teoría se centra, fundamentalmente, en analizar cómo el líder influye sobre las expectativas que tienen los subordinados acerca de cuál debe ser su rendimiento.

El liderazgo directivo tendrá mejores resultados sobre aquellos subordinados que tengan tareas ambiguas y tendrá un impacto negativo en empleados que desempeñen tareas muy claras.

El liderazgo de apoyo produce un incremento de la satisfacción con el trabajo, especialmente cuando las situaciones son especialmente adversas.

El liderazgo participativo ayuda a la mejora de la satisfacción, ya que fomenta la implicación del subordinado.

Finalmente, el liderazgo orientado al logro potencia altos niveles de rendimiento entre los subordinados e incrementa la expectativa de que los resultados deseados son alcanzables.

4. Liderazgo transaccional y liderazgo transformacional

Otra distinción clásica en el campo del liderazgo es la que se realiza entre liderazgo transaccional y transformacional.

El liderazgo transaccional se basa en muchas de las teorías basadas en el intercambio racional que se produce en el trabajo entre líder y subordinado.

Sin embargo, el liderazgo transformacional es carismático y empodera a los subordinados, a través de un proceso que trasciende el clima y la cultura de la organización y llega al plano personal.

El líder transaccional genera un contrato con el subordinado basado en una relación coste-beneficio, enfocado en satisfacer las necesidades del subordinado en contraprestación por el servicio producido.

El liderazgo transaccional, para poder influir en el comportamiento de los subordinados, ha de llevar a cabo las siguientes actividades:

- a) Recompensas en función del rendimiento: el líder hace uso de recompensas e incentivos para conseguir resultados.
- b) Dirección por excepción: el líder vigila el trabajo realizado y usa métodos de corrección para asegurar que el trabajo cumple los estándares organizativos.
- c) Liderazgo *laissez faire*: el líder actúa con indiferencia y «deja hacer» a los trabajadores.

El objetivo fundamental del liderazgo transaccional, según muchos teóricos del liderazgo, es intercambiar trabajo por salario. Carece de preocupación sobre las necesidades del trabajador para que pueda percibir su trabajo como significativo, y no se implica en las potenciales fuentes de creatividad de sus subordinados.

Un liderazgo más beneficioso y efectivo para las organizaciones y que consigue mejoras sostenibles en el rendimiento a largo plazo es el liderazgo transformacional.

Se ha dicho del liderazgo transformacional que es el liderazgo que debe acompañar a una buena gestión de la organización. A diferencia del liderazgo transaccional, el transformacional va más allá del mero intercambio.

DESARROLLANDO EL CAPITAL HUMANO EN EL DEPORTE

No solo alinea y eleva las necesidades y valores de los subordinados, sino que, además, proporciona estimulación intelectual e incrementa la confianza de los subordinados. Se han identificado cuatro elementos que el líder transformacional utiliza a la hora de alcanzar sus objetivos.

1. **Influencia idealizada:** el líder transformacional se comporta de forma que termina siendo admirado, respetado y digno de confianza, y se convierte en un modelo a seguir. El líder transformacional muestra unos niveles altos de conducta ética y moral.
2. **Inspiración y motivación:** debido al entusiasmo y optimismo que proyecta, el líder transformacional eleva el espíritu del equipo y motiva e inspira a este para así poder compartir y trabajar hacia un objetivo común.
3. **Estimulación intelectual:** el líder transformacional origina un ambiente intelectualmente estimulante y alentador, debido a su comportamiento altamente innovador, creativo y solidario, y estar continuamente reformulando problemas y cuestionando creencias.
4. **Consideración:** el líder transformacional presta especial atención a las necesidades individuales de crecimiento de cada subordinado, actuando como *coach* o mentor.

En resumen, podemos afirmar que el carisma (habilidad para generar entusiasmo, interés o cariño en otros gracias a su encanto o influencia personal) es un aspecto importante de este tipo de liderazgo. Pero, el carisma por sí mismo no suele bastar para alcanzar buenos resultados, ya que suele anular las necesidades de crecimiento de los subordinados al inculcar en demasía las creencias del líder.

Por tanto, los líderes transformacionales deben crear conciencia de la visión y misión de la organización y motivar a los subordinados hacia los resultados, de manera que beneficien al colectivo más que meramente servir a sus intereses individuales.

Una nueva propuesta: el liderazgo de servicio

Los continuos cambios tecnológicos que se producen en el entorno, unidos a los problemas de corrupción existentes en el mundo del deporte asociados a directivos, a contratos comerciales, espionaje, etc., han hecho necesaria una reconsideración del estilo de liderazgo de las organizaciones. De hecho, el incremento del nivel de conocimiento de la sociedad hace que en muchos casos los modelos asociados a la supervisión directa hayan dado paso a modelos de éxito más asociados al conocimiento y al empoderamiento.

Como consecuencia, estilos de liderazgo tradicionales como el liderazgo transaccional (también conocido como liderazgo institucional centrado en el papel de supervisión, organización y todo el desempeño del grupo), e incluso el liderazgo transformacional

DESARROLLANDO EL CAPITAL HUMANO EN EL DEPORTE

(ostentado por aquellos individuos con una fuerte visión y personalidad, gracias a la cual son capaces de cambiar las expectativas, percepciones y motivaciones de los subordinados), están dando paso a un nuevo estilo de liderazgo que se mueve más en el terreno de las competencias y el rendimiento individual, poniendo el acento en aspectos como la moral, la emoción y las relaciones sociales.

Se exige cada vez más a los líderes que tengan comportamientos más éticos y que consideren a todos los grupos de interés de la empresa.

Hoy en día, el líder es impulsado a actuar como un modelo a seguir por sus subordinados, indicándoles indirectamente qué tipo de comportamiento es ético o no.

Uno de los roles del líder hoy en día es tratar de alinear la ética y los valores de los empleados con los de la empresa. Liderazgo y ética son temas que siempre han recibido mucha atención. Sin embargo, nunca se ha identificado cuál es el estilo o los comportamientos que un líder de estas características debe tener.

Entre los numerosos tipos de liderazgo asociados a la ética, uno que es capaz de articular las dimensiones morales, relacionales y emocionales del comportamiento del líder es el estilo de liderazgo denominado "de servicio".

Greenleaf acuñó el término liderazgo de servicio por primera vez. Los modelos tradicionales de liderazgo sitúan al líder en lo alto de la pirámide y piden a los subordinados que sigan sus directrices.

El líder de servicio, en cambio, invierte la pirámide y se coloca el último de la jerarquía. Es decir, el liderazgo de servicio hace referencia a la gestión de los retos organizativos, subordinando los intereses personales del líder a los de los grupos de interés.

Este tipo de liderazgo se ve como una oportunidad para servir a los individuos, a la organización y a la comunidad, en lugar de verlo como un vehículo para alcanzar poder personal y prestigio. El liderazgo de servicio está formado por un conjunto de valores usualmente invisibles.

1. Apoyo a las personas: el líder de servicio no solo puede ayudar a los miembros de la organización a desarrollar todo su potencial, sino que también puede fomentar una cultura organizativa que contribuya al crecimiento y al servicio.
2. Trabajo en equipo: construir comunidad tanto dentro como fuera de la organización es un atributo crítico del liderazgo de servicio. Construir una comunidad fuera de la empresa implica reconocer que las organizaciones tienen el deber moral no solo de considerar el impacto de

DESARROLLANDO EL CAPITAL HUMANO EN EL DEPORTE

la acción organizativa en las comunidades en las que operan, sino también de mejorar de forma constructiva las comunidades.

3. Altruismo: se define como la preocupación desinteresada por los demás.

4. Igualitarismo: rechaza la idea de que los líderes son por naturaleza superiores a otros miembros de la organización, y entiende que el aprendizaje y la influencia son procesos multidireccionales.

5. Integridad moral: hace referencia a un comportamiento que inspira la confianza del empleado y promueve la transparencia y honestidad en la organización.

Estos cinco valores buscan involucrar a todos en la toma de decisiones, basándose en el comportamiento ético e intentando realzar el crecimiento personal de los subordinados.

No solo es importante que el líder posea estos valores; igual de importante es que el líder sea capaz de proyectarlos en sus comportamientos. En este sentido, el liderazgo de servicio debería manifestarse a través de los siguientes comportamientos del líder:

1. Escucha activa.

2. Empatía.

3. Preocupación por el bienestar de sus colaboradores, ayudándoles a superar sus problemas.

4. Tomar consciencia del entorno.

5. Capacidad de previsión.

6. Conceptualización.

7. Acompañamiento en el desarrollo de los individuos.

8. Creación de sentimiento de grupo.

9. Administrador de los grupos de interés.

10. Ayudar en la toma de conciencia de los colaboradores para que puedan acometer los cambios necesarios.

11. Asertividad.

La figura 2 muestra de forma visual la relación que debe existir entre los valores que debe poseer un líder de servicio (y que suelen permanecer ocultos a los ojos de la organización) y los comportamientos del líder que son el reflejo de esos valores.

DESARROLLANDO EL CAPITAL HUMANO EN EL DEPORTE

En consecuencia, para crear organizaciones deportivas que sirvan a la sociedad eficazmente, los directivos tienen que demostrar liderazgo de servicio e inspirar a sus colaboradores a hacerse responsables de sus acciones.

Los líderes de servicio ponen las necesidades, aspiraciones e intereses de los demás, en algunas ocasiones, por encima de las suyas propias. El resultado es un entorno de trabajo donde se cultivan las relaciones, todo el mundo es valioso, capaz y proactivo y, en consecuencia, aumenta la productividad y el desarrollo de capacidades organizativas.

Figura 2: Relación entre los valores que debe poseer un líder de servicio y los comportamientos del líder



Fuente: Cepeda Carrión y Martelo Landroquez, 2018.

Algunos ejemplos de líderes en organizaciones deportivas:

Capitanes de equipo

Los capitanes de equipo son los responsables de dirigir el equipo. Los capitanes de equipo suelen ser los jugadores más experimentados, además de ser personas hábiles y respetadas. Los capitanes suelen ser muy expresivos y competitivos.

Entrenadores y directivos

Los entrenadores y los directivos son responsables de la formación y la gestión de sus respectivos equipos. Los entrenadores se encargan de desarrollar estrategias, mientras que los directivos son responsables de gestionar las finanzas y la logística. Ambas funciones requieren grandes cualidades de liderazgo, pero son lo suficientemente diferentes como para que resulte útil separarlas en dos trabajos distintos.

A menudo se pasa por alto a los directivos en las organizaciones deportivas porque no tienen contacto directo con los jugadores durante un partido o una sesión de entrenamiento. Sin embargo, tienen tanta o más influencia que los entrenadores en el rendimiento general de una organización, porque marcan la pauta en cuanto a la cantidad de dinero disponible para gastar en los salarios de los jugadores, los costes de equipamiento (como los uniformes), los gastos de viaje entre partidos, entrenamientos, eventos, etc., todo lo cual forma parte del presupuesto al final de cada año fiscal (o trimestre).

Miembros del consejo de administración y otros directivos

Los miembros del consejo de administración y los ejecutivos son responsables de la dirección general de la organización. Son responsables de establecer los objetivos y las políticas, de la gestión general de la organización.

Voluntarios

Los voluntarios desempeñan un papel fundamental en las organizaciones deportivas.

Los líderes voluntarios son a menudo el corazón de una organización. Suelen ser los más apasionados, leales y dedicados de una organización.

Como podemos notar, las organizaciones deportivas dependen de una variedad de líderes para funcionar.

2.1.2. La motivación, factor clave para la retención del talento

La motivación de los empleados a la hora de desempeñar el trabajo constituye un punto importante de la gestión. Esto implica dos exigencias fundamentales:

- 1) una buena comprensión de los motivos por los que, en el trabajo, los individuos están abiertos a efectuar un esfuerzo y colaborar;
- 2) la habilidad para obtener esta cooperación de los miembros de la organización y, así, conseguir los objetivos marcados.

La motivación en el trabajo es un asunto muy complejo y existen diversas formulaciones teóricas o explicaciones de este fenómeno.

Una teoría de la motivación no puede explicar por sí sola todos los aspectos y las particularidades de la motivación humana. Las teorías, en realidad, se complementan unas con otras.

No se puede generalizar e intentar aplicar las teorías de la motivación en el trabajo a cualquier situación. Los deseos, necesidades y expectativas de las personas no son iguales y los diversos factores contextuales pueden influir en el grado de motivación. Además, en los últimos 20 años, muchos empleados han cambiado de actitud con relación al trabajo. Como señalan Toulouse y Poupart (1976; p.54-59), el trabajo no posee en la actualidad el mismo valor que antaño, se percibe como una garantía de seguridad o un medio para conseguir otros fines. Las personas ya no viven para trabajar, sino que trabajan para poder vivir al volver a sus hogares.

Las teorías de la motivación exponen diversas maneras de observar a las personas en el trabajo y constituyen modos o marcos analíticos susceptibles de ayudar a identificar los problemas y pensar en estrategias de intervención para uso del administrador.

En actividad física, el administrador debe comprender por qué y cómo pueden ayudarle las teorías de la motivación a convertirlo en un mejor gestor de los recursos humanos. Debe comprender que existen diversos factores que afectan al rendimiento y a la satisfacción en el trabajo, es decir, que la motivación del individuo puede afectar positivamente a su rendimiento e incluso a su desarrollo personal y al de los grupos de trabajo. Por tanto, la motivación en el ámbito laboral debe ser siempre una preocupación constante, ya que se debe facilitar la expresión del potencial de cada uno de los miembros de su organización.

2.1.3 Qué es la motivación

La motivación es un factor psicológico que predispone al individuo a desempeñar algunas acciones y a tender hacia ciertos objetivos. La motivación corresponde a una faceta muy personal, incluso intangible, y engloba el conjunto de las fuerzas interiores que empujan a actuar al individuo. Por la motivación se explica el comportamiento humano en el ámbito laboral; por qué el individuo se involucra más en unas tareas que en otras, por qué algunos rinden más que otros, etc.

Según Koontz Y O'Donnell (1982), motivar a alguien consiste en persuadirlo a que actúe de un modo determinado en pos de una finalidad.

DESARROLLANDO EL CAPITAL HUMANO EN EL DEPORTE

Para Toulouse y Poupart (1976 p.54-59), se trataría más bien de una definición de la persuasión, es decir, de qué modo convencer a la gente para que hagan lo que el administrador quiere.

En gestión, la motivación es un problema de influencia, persuasión y rendimiento en el trabajo.

En el contexto laboral, la motivación puede estar determinada por varios factores: las tareas que deben realizarse o las exigencias del puesto ocupado por el individuo, el apoyo técnico del que dispone, el comportamiento de quien los supervisa, la propia portante de la estructura de la organización, sus políticas, reglas y procedimientos, etc.

La motivación en el trabajo es, pues, algo más que una fuerza interior del individuo. Se trata del estado de ánimo en el que la persona considera una tarea particular, un objetivo concreto, las personas que la rodean y las condiciones de trabajo.

Franklin (1980; p.21-28) destaca cuatro condiciones necesarias para que la persona esté motivada en el trabajo.

Una necesidad identificable, importante para el individuo y que este pretenda satisfacerla, tener un objetivo claro, el aliciente para conseguir el objetivo debe ser relativamente elevado.

El deseo de conseguir el objetivo tiene que ser grande, así como las posibilidades de tener éxito -tal y como las percibe el propio individuo- tiene que existir alguna recompensa intrínseca, el individuo debe encontrar ventajas o beneficios en la consecución de su objetivo.

Los factores que motivan al individuo a trabajar son, por tanto, numerosos, complejos y personales. Por eso, la motivación en el trabajo es espontánea y única, a menudo influida por las experiencias vitales de la persona.

Los motivos que incitan a la persona a trabajar y a comprometerse con una u otra actividad o adoptar un comportamiento determinado no siempre resultan perceptibles en el primer momento, y los vínculos entre el impulso por actuar y el comportamiento no resultan fáciles de discernir.

Las teorías sobre la motivación

Estas teorías se refieren, básicamente, a factores que motivan al individuo; intentan explicar el origen del proceso de la motivación y descubrir de dónde proceden los impulsos que llevan a actuar. Hacen hincapié en las características del individuo o del entorno organizativo que sirve para estimular al individuo.

Teoría de las necesidades

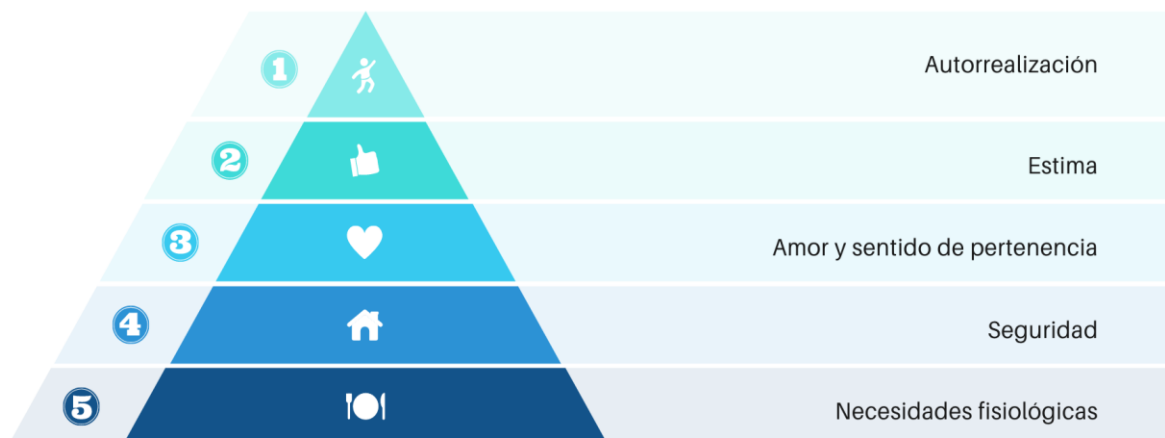
DESARROLLANDO EL CAPITAL HUMANO EN EL DEPORTE

Maslow (1943; p.50:370-376) postuló que las necesidades de crecimiento y desarrollo eran la base de la motivación humana. En su teoría, la psicología considera que el hombre es un animal con ciertas necesidades y que solo las necesidades que no se satisfacen pueden influir en su comportamiento. Una necesidad satisfecha ya no motiva, afirmaba. Por otra parte, Maslow creía que las necesidades humanas son jerárquicas en el sentido de que las necesidades inferiores deben satisfacerse en primer lugar antes de que las necesidades superiores se conviertan en importantes factores de motivación. Maslow identificó de este modo cinco niveles interdependientes de necesidades:

- 1) necesidades fisiológicas o de supervivencia (comer, beber, dormir, etc.);
- 2) necesidades de seguridad (sentirse protegido y fuera de peligro);
- 3) necesidades socioafectivas (interacciones con los demás, pertenencia a grupos, querer y sentirse querido, etc.);
- 4) necesidades de autoestima (reconocimiento de los demás, adquisición de una posición, etc.);
- 5) necesidades de autorrealización (realizarse en su total potencial, ser creativos y expresarse).

Figura 3: La jerarquía de las necesidades de Maslow

La jerarquía de necesidades de Maslow



DESARROLLANDO EL CAPITAL HUMANO EN EL DEPORTE

Fuente: [imagen sin título sobre la jerarquía de las necesidades de Maslow], (s. f.). <https://bit.ly/3c3W7IY>

Figura 4: Jerarquía de las necesidades humanas y las redes sociales



Fuente: Felipe Gonzalez, (2017) Piramide Maslow en el mundo digital <https://es.linkedin.com/>

Según esta teoría, las personas trabajan para satisfacer estas diversas necesidades o deseos. El trabajo se considera un medio de colmar una necesidad personal. Las personas trabajan para adquirir los bienes que el salario les permite comprar y para retribuciones menos tangibles como el desarrollo personal y el reconocimiento.

Las personas también están más motivadas por la búsqueda de lo que no tienen que por lo que ya disfrutan. Las necesidades son, asimismo, cambiantes en el tiempo, es decir, lo que actualmente motiva a un individuo puede que no le motive más adelante.

A medida que la persona crece, se desarrolla y pasa por diferentes experiencias, sus necesidades evolucionan.

Es importante, por ejemplo, darse cuenta de que las necesidades de actividad física fluctúan de modo considerable a lo largo de la vida de una persona: las del niño, el adolescente, el joven adulto y la persona que ya envejece son muy distintas.

DESARROLLANDO EL CAPITAL HUMANO EN EL DEPORTE

Además, según las experiencias vitales de la persona (por ejemplo: un infarto de miocardio al llegar a los cuarenta), las necesidades de actividad física y las actitudes sobre la importancia de la condición física pueden variar y cambiar de forma sustancial.

Las fluctuaciones de la motivación ante la práctica de la actividad física constituyen un elemento capital para el gestor que tiene la responsabilidad de planificar y dirigir estos programas.

Según Bergeron *et al.* (1979, p. 111), la teoría de Maslow fue bien aceptada en su momento "debido a su lógica aparente y a su capacidad de estructurar y dar significado a un campo en extremo complejo; el de las necesidades del ser humano".

Sin embargo, para Wahba y Bridwell (1976; p.212-240), la teoría resulta poco acertada en el plano empírico, sobre todo cuando defiende que las necesidades humanas pueden clasificarse en cinco niveles jerárquicos.

A pesar de las controversias y las críticas que la rodearon, la teoría de Maslow continúa siendo objeto de uso frecuente en administración.

Teoría de los dos factores

Herzberg *et al.* (1959) afrontan el tema de modo distinto, es decir, a partir de la satisfacción o la insatisfacción que el individuo obtiene de su trabajo. Establecen la distinción entre necesidades positivas y negativas.

El individuo intenta, en efecto, eliminar o reducir algunas condiciones (por ejemplo: hambre, amenaza a su seguridad, rechazo por sus compañeros), pero también puede querer obtener ventajas que aportan la satisfacción de ciertas necesidades de crecimiento.

Tras entrevistar a numerosos empleados, Herzberg y sus colaboradores observaron que los sentimientos positivos hacia el trabajo procedían de la misma naturaleza del trabajo, de la realización, el reconocimiento y la responsabilidad.

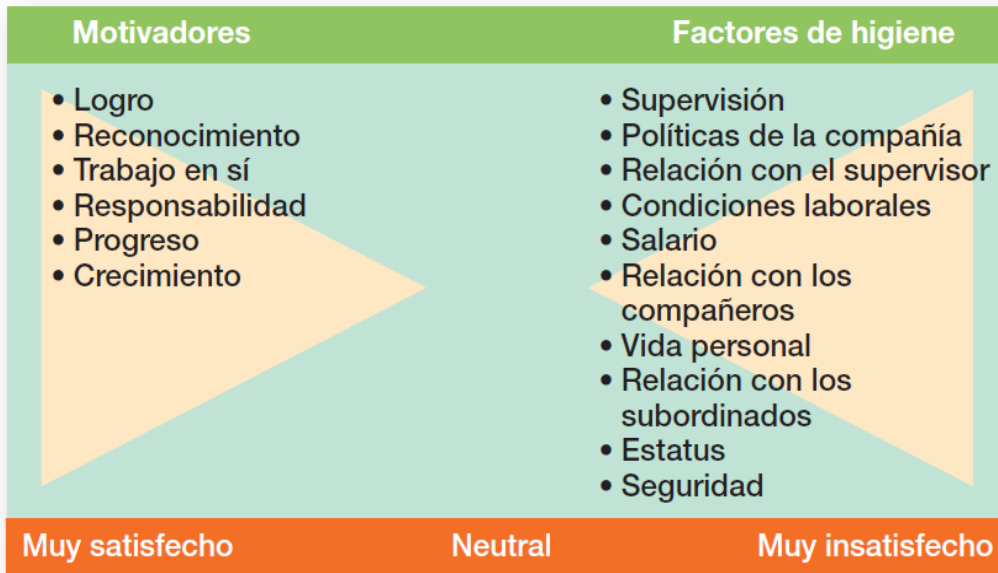
En cambio, los factores de descontento (o insatisfacción) son los que definen el entorno o el contexto en el que se efectúa el trabajo (por ejemplo, el modo de supervisión del empleado, las condiciones físicas del trabajo, las políticas de la organización, etc.).

Según Herzberg, la eliminación de estos factores de descontento no conduce a una mayor satisfacción, ya que esta depende de otros factores como el sentimiento de pertenencia al grupo de trabajo, el esfuerzo cooperativo dentro del mismo, etc.

Herzberg identifica lo que llama factores de higiene extrínsecos al trabajo del individuo y factores de motivación, intrínsecos al trabajo.

DESARROLLANDO EL CAPITAL HUMANO EN EL DEPORTE

Figura 5: Motivadores y factores de higiene



Fuente: Soucie, 2002.

Los resultados empíricos obtenidos por Herzberg apoyan la noción de que los factores de motivación son la principal causa de la satisfacción laboral, mientras que los factores de higiene son la primera causa de insatisfacción.

Herzberg defendía que el medio de trabajo solo ofrecía la satisfacción de las necesidades inferiores y que las organizaciones tendrían que ofrecer al empleado más ocasiones de satisfacer sus necesidades superiores dándole más responsabilidades, la posibilidad de controlarse a sí mismo y oportunidades de desarrollarse y aprender.

No niega que exista insatisfacción, cuando algunos factores de higiene no se colman (por eso los llama "factores de insatisfacción"), pero cree que los individuos aspiran mucho más a la satisfacción de sus necesidades intrínsecas llamadas "de crecimiento", al tiempo que velan porque los factores de higiene se respeten en un grado aceptable.

Con otras palabras, Herzberg sostiene que los factores de higiene, una vez superados, ya no motivan.

Tanto Maslow como Herzberg, a partir de sus reflexiones, sentaron las bases para las teorías posteriores que se desarrollaron en referencia a este tema de estudio.

Las teorías contemporáneas de la motivación comprendieron que esta es una combinación

de diferentes asuntos: algunas relacionadas con el cumplimiento de metas, otras con las expectativas y otras con la percepción de equidad. Todas estas variables generan teorías que son complementarias, por lo que una buena propuesta de valor por parte de la organización deberá considerar todas estas cuestiones.

El mundo se transforma y cambia y, por lo tanto, las personas y sus necesidades también. Las nuevas generaciones nos enseñan que el compromiso con la organización ya no tiene relación con el tiempo de trabajo sino con aquellas cosas que los motiva, que los lleva a acción, por ejemplo: encontrarle un sentido a la tarea, tener la oportunidad de aprender, vivir distintas experiencias, poder participar en equipos interdisciplinarios y multiculturales, ser reconocidos, entre otros.

2.1.4. Palancas del liderazgo que permiten el desarrollo de la gente

Existen varios mecanismos clave (o "palancas") a través de los cuales los líderes pueden ayudar a los empleados a crecer como individuos.

1. Proporcionar oportunidades para que los empleados se desarrollen profesionalmente.
2. Crear una cultura de aprendizaje animando a los demás a aprender de los demás.
3. Comprender la naturaleza del crecimiento y la forma en que las personas aprenden mejor en el contexto de su organización, de modo que pueda aprovechar los recursos existentes con eficacia para fomentar el desarrollo.
4. Entrenar a los demás en situaciones difíciles para que desarrollen sus habilidades directivas y su inteligencia emocional, a la vez que fomentan la confianza entre los equipos de su organización.

Hay varias formas en las que un líder puede fomentar el crecimiento personal de los miembros de su equipo. Deben crear un entorno en el que sus empleados se sientan cómodos, desafiándose a sí mismos para probar nuevos enfoques.

Los líderes también deben dar oportunidades a los empleados para que amplíen sus conocimientos, ofreciéndoles oportunidades de formación, retroalimentación y apoyo cuando sea necesario.

Unidad 2.2. Acciones que puede emprender el líder como promotor del desarrollo de la gente

2.2.1. Formación

La formación y el desarrollo se acometen repetidamente y al mismo tiempo. La formación tiene como objetivo dotar de las habilidades necesarias para llevar a cabo el trabajo.

El desarrollo es la formación continua que sirve para mejorar las habilidades tanto para el trabajo actual como para el futuro. Por ejemplo, la NBA tiene ligas de desarrollo que ayudan a jugadores más jóvenes a mejorar sus habilidades antes de entrar en la NBA.

El desarrollo tiene un componente menos técnico que la formación, y tiene que ver más con el fortalecimiento de las habilidades personales, de comunicación, conceptuales y las de toma de decisiones, fundamentalmente, para ocupar puestos de directivos y de profesionales.

Hoy en día, la formación continua se centra en proporcionar a los empleados una constante actualización de sus conocimientos, habilidades y actitudes.

Formación fuera del puesto o en el puesto

Como su nombre implica, la formación fuera del puesto se desarrolla lejos del puesto de trabajo, a menudo en un aula de formación. Un método habitual es la formación *outdoor*, que desarrolla habilidades en un entorno diferente al habitual, aprovechando las ventajas de una situación ajena al lugar de trabajo.

En el mundo del deporte, podemos ver las ligas de verano de la NBA, que se desarrollan fuera del contexto de las franquicias de la NBA y que ayudan en la puesta a punto de muchos jugadores.

Por el contrario, la formación en el puesto se desarrolla en el lugar de trabajo, con acceso a los mismos recursos que usa el trabajador para realizar dicho trabajo.

El personal directivo, o los empleados designados por dicho personal, son los que habitualmente llevan a cabo la formación, debido a su rendimiento o experiencia. La formación inicial a cargo de un supervisor o compañero es el método más habitual de formación en el lugar de trabajo.

DESARROLLANDO EL CAPITAL HUMANO EN EL DEPORTE

La formación inicial, habitualmente, se compone de cuatro etapas. Es importante destacar que, a veces, puede resultar muy simple para el personal existente, pero tal vez sea muy interesante para un nuevo trabajador.

1. Preparación de los participantes. El objetivo es ponérselo fácil a los participantes, generando interés por el trabajo y fomentando la participación.
2. Presentación de la tarea por el formador. Los formadores hacen demostraciones de cómo se realiza la tarea lentamente, explicando varias veces cada uno de los pasos que componen el trabajo.
3. Realización de la tarea por los participantes. Pasan a realizar la tarea lentamente, y los formadores corrigen los errores de ejecución que se presenten. Se continúa hasta que los participantes empiecen a dominar la tarea.
4. Seguimiento. Los formadores van paulatinamente retirando su supervisión, hasta que los participantes van dominando la tarea.

Algunas sugerencias acerca de la formación que hay que tener en cuenta son que la gente no aprende nada de lo que lee, un poco de lo que escucha, algo de lo que ve y mucho de lo que experimenta.

El máximo aprendizaje se tiene cuando lo que se aprende se usa al día siguiente o de forma regular en la vida diaria, y se aprende incluso más cuando se enseña. Se aprende haciendo, y actualmente hay un diferencial importante entre lo que se sabe y lo que se hace.

Para que las personas se desarrollen, generen aprendizaje, a través de la experiencia asignada para tal fin, se deben dar ciertas condiciones.

La experiencia debe ser considerada como un desafío para la persona que se desarrolla. Por tal motivo, la persona debe tener cierto registro y evaluación inicial sobre sus propias capacidades para atravesar la situación, entendiendo que es dura, que tiene gran impacto, pero se encuentra motivado para tomar este problema como una oportunidad de desarrollo, un desafío personal.

El proceso de *feedback* es fundamental durante la experiencia de aprendizaje, generando retroalimentación sobre los resultados que se han obtenido cuando se han entablado distintas estrategias cognitivas y acciones concomitantes. Este proceso es, por lo general, antes, durante y después de la experiencia, llevado a cabo por un líder si se trata de una organización, o bien por la figura de un *coach*.

DESARROLLANDO EL CAPITAL HUMANO EN EL DEPORTE

Como producto de este pasaje, se desarrolla aprendizaje individual, hay posibilidad de llevar a la acción lo aprendido, un saber “hacer”. Es importante aquí el reforzamiento positivo, o el reconocimiento por este aprendizaje. En las organizaciones, va de la mano de movimientos internos, de carrera profesional, nuevas asignaciones, aumento de salario, reconocimiento social, un viaje, etc.

El aprendizaje a partir de la experiencia ha llevado a las empresas a identificar nuevos roles en el acompañamiento del aprendizaje y sistematización de la experiencia laboral. Estos impulsores del aprendizaje son llevados a cabo a través de figuras tales como: un *coach*, un tutor o mentor y un *counselor*.

La gestión de talentos, llevada a cabo a través de áreas especializadas en las empresas, proponen la estrategia de las denominadas alianzas de aprendizaje. Cuando hablamos de alianzas, nos referimos a las relaciones entre una persona que aprende y otra que actúa como facilitador. El objetivo común es el desarrollo de competencias que son necesarias para la organización. Las alianzas de aprendizaje son estrategias de aprendizaje individual y organizacional.

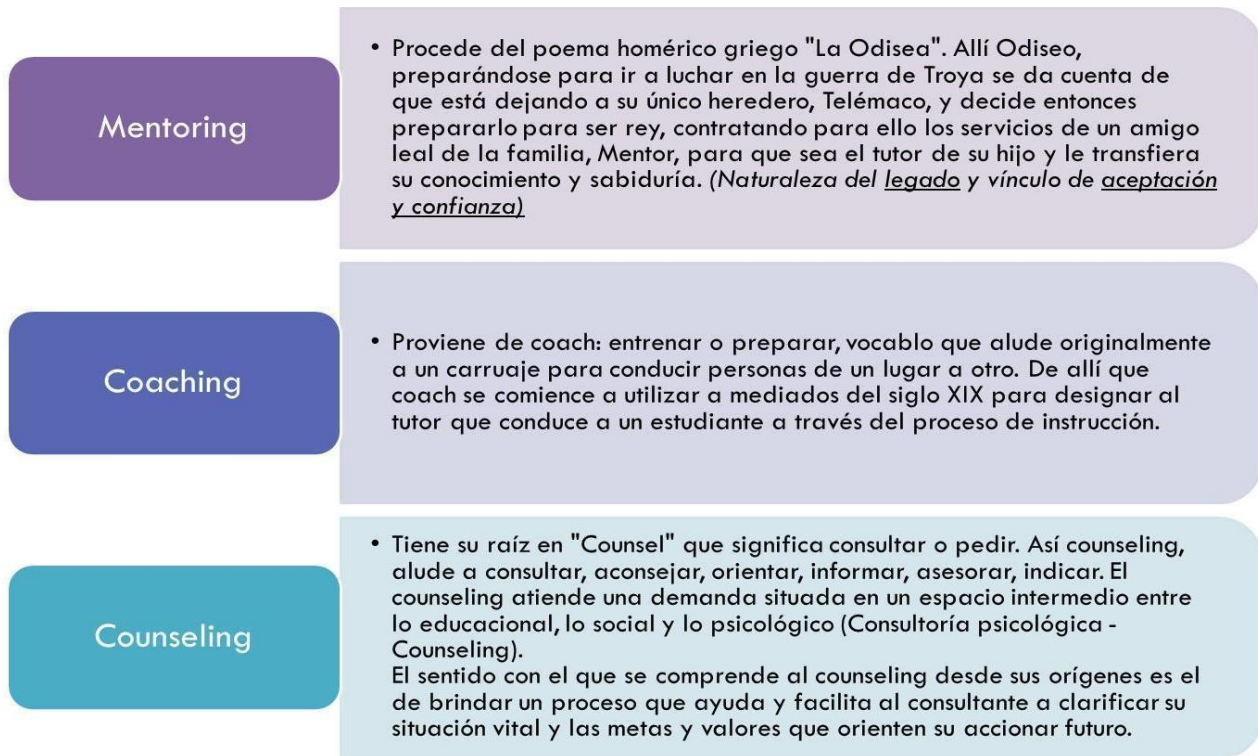
Se elaboran programas que integran a las personas que deben desarrollarse, a partir de generar un marco de compromiso formal con aquellas personas que llevarán adelante el rol de *coach*, mentor o *counselor*.

Naturalmente, es función del líder mantener la vigencia de estas alianzas de aprendizaje, aún en el caso en que él mismo no cumpla un rol formal dentro de las mismas. El objetivo primordial, en todos los casos, es ayudar a la persona a desempeñarse mejor en su trabajo, tener más éxito en el logro de sus objetivos de carrera y contribuir con los objetivos de la organización

En la siguiente figura se presentan brevemente el significado de *coaching*, mentoría y *counseling*.

DESARROLLANDO EL CAPITAL HUMANO EN EL DEPORTE

Figura 6: Significado de *coaching*, mentoría y *counseling*



Fuente: elaboración propia.

Semejanzas y diferencias de estos roles

Existe una superposición considerable entre estos enfoques de desarrollo, debido a que tanto el *mentoring*, el *coaching* y el *counseling* ayudan a las personas a crecer y desarrollarse.

En las organizaciones, las personas que habitualmente desarrollan estos roles son aquellas con experiencia en el área donde otro colega necesita desarrollarse.

El *mentoring* pone foco en el desarrollo de carrera. Es una relación de aprendizaje mutuo en la cual los individuos se ayudan en el desarrollo personal y de carrera.

Implica la relación entre una persona de mayor experiencia y otra de menor experiencia. Es un proceso a largo plazo (6 meses a 2 años) y puede implicar *coaching*. Se caracteriza por ser un proceso de aprendizaje de ida y vuelta.

El *coaching* se orienta al desarrollo de competencia, tareas y cumplimiento de objetivos. Es una relación de aprendizaje enfocada en la mejora del día a día del desempeño de los

DESARROLLANDO EL CAPITAL HUMANO EN EL DEPORTE

empleados. Se relacionan personas dependiendo la situación/ tema a mejorar (líder, par, SME (*subject matter expert*, o instructor profesional).

Es un proceso a corto plazo (menor a 6 meses) y puede ser parte de un proceso de *mentoring* o generarse a partir de este. Se caracteriza por ser un proceso de aprendizaje de ida.

El *counseling* trabaja en comportamientos y despliegue de capacidades.

Es una relación que implica ayudar a desarrollar la confianza y la motivación necesaria para superar dificultades en el día a día.

Es un proceso a corto plazo (a definir). Un modelo de intervención que promueve cambios y facilita el desarrollo personal/ profesional. Orienta, acompaña emocionalmente, asesora y asiste en procesos de cambio.

Es un proceso de aprendizaje de ida.

A partir del entendimiento del rol estratégico que tiene el líder en el desarrollo del capital humano y de las herramientas que la empresa pone a disposición para ayudarlo/orientarlo a tal fin, se aborda el plan de carrera profesional de los colaboradores.

2.2.2. Planeamiento de carrera

Evolucionaron las empresas, evolucionaron los líderes, y de igual manera, también las personas evolucionan. Hace no tantos años atrás los trabajadores no necesitaban destinar energía a pensar acerca de su carrera profesional, la organización para la que trabajaban se encargaría de estructurar los pasos de su carrera profesional.

Por su parte, las organizaciones no necesitaban preocuparse por planificar la carrera de su gente, si no contaban con los recursos para cubrir la plaza internamente, simplemente se salía al mercado para poder atender dicha demanda.

Pero el mundo cambió y hoy es común que en varios momentos de la vida las personas se cuestionen sobre su futuro profesional. El desarrollo de carrera supone también un crecimiento personal. Sin crecimiento personal, no existe el crecimiento en la carrera profesional. Implica dedicación, tener claramente una decisión de asumir el desafío en donde se lo evaluará por ser más o menos apto para un trabajo. Es un proceso cualitativo y dependerá de la apertura al aprendizaje de la persona.

El planeamiento de carrera es una actividad que realizan las empresas con el soporte del área de Capital Humano. Cuando la organización se compromete con el desarrollo de sus

DESARROLLANDO EL CAPITAL HUMANO EN EL DEPORTE

colaboradores, es más probable que los empleados se fijen metas profesionales, se motiven y trabajen por obtenerlas.

Estos objetivos, a su vez, pueden motivarlos para progresar en su capacitación, en su formación académica o técnica y en otras actividades.

¿Cuáles son los factores que gravitan en el momento de tomar decisiones de carrera?

Los factores que definen qué hacer en la carrera profesional son:

1. Mis propias características.
2. El contexto - en donde me mueva.
3. Las opciones que pueda tomar del medio organizacional.
4. Las acciones que sean relevadas como necesarias para cumplir con mis metas o decisiones profesionales.

Mis propias características

Aquí supone un buen análisis de intereses, motivaciones, autoconocimiento (déficits), valores y personalidad.

En cuanto a los valores, el planteo es qué ofrece la organización, qué se está dispuesto a negociar. Los valores cambian según las personas y en las mismas personas a lo largo de la vida.

Las motivaciones: la carrera es un proceso de síntesis entre la imagen de sí mismo y la realidad del contexto. La motivación de esa proyección de la imagen será la resultante de los patrones de necesidades y valores, que se generaron en la infancia y adolescencia. Algunos movimientos serán realizados por nuestra orientación al poder, mientras que otras, la orientación a la posesión, a la filiación, etc.

Las habilidades: se definen tres familias de habilidades.

a) Las habilidades del *self management*: el manejo de sí mismo en función de las distintas situaciones. Se relacionan con el manejo del tiempo, el espacio y el control de los impulsos y los cambios. Ejemplos: versatilidad, confianza en sí mismo, toma de decisiones, energía, concentración, etc.

b) Las habilidades funcionales: que se dirigen al manejo de las cosas, la gente y la información. Ejemplo en cuanto al manejo de los objetos: ensamblar, arreglar, atornillar, etc. Ejemplo en

DESARROLLANDO EL CAPITAL HUMANO EN EL DEPORTE

cuanto al manejo de gente: delegar, negociar, colaborar, etc. Ejemplo en cuanto al manejo de la información: analizar, comparar, sintetizar, etc.

c) Las habilidades específicas: están relacionadas con el contenido específico de una tarea o trabajo. Ejemplo: el dominio de un campo específico de conocimiento, el manejo de procedimientos, etc.

El contexto

Se consideran aquí dos elementos importantes: el contexto cercano, el entorno en donde se mueve la persona que pueda facilitar o dar soporte a los desafíos y logros profesionales, como así también, el contexto organizacional que provee de soporte y reconocimiento.

Las opciones

Aquí confluye el interés de las personas con el de la organización. En función de los objetivos de la organización, el ofrecimiento de las opciones puede ser más o menos interesantes para las personas, esto dependerá, por un lado, de la flexibilidad de la persona para tomar estas opciones en función de sus características y entorno y la decisión sobre su propio desarrollo, y, por otro, de la flexibilidad de la organización en poder conciliar la búsqueda de los colaboradores con las potenciales experiencias laborales que propone.

Las actividades previstas por la organización

Esto implica incorporar a las personas a un plan de desarrollo individual (PDI). Este plan supone las siguientes consideraciones:

- Explicitación de los intereses profesionales: cómo se ven las personas en unos tres a cinco años.
- Mención de las fortalezas actuales que pueden dar soporte al logro de este interés: como producto de una evaluación y *feedback*.
- Mención de las debilidades que deben ser atendidas: también como producto de una evaluación de potencial e intereses profesionales.
- El listado de acciones convenidas por el empleado y la organización: que debe incorporar, el tipo de actividad, los objetivos de cada una de ellas, el tiempo para realizarla y los responsables.

Una vez que la persona comprende cómo es, qué cosas lo mueven, con qué habilidades cuenta y cuáles necesita desarrollar, es necesario conocer las herramientas que dispone la organización para acompañar el desarrollo de los colaboradores.

DESARROLLANDO EL CAPITAL HUMANO EN EL DEPORTE

Ejemplo:

Una etapa obligatoria para todos los atletas es la transferencia de su vida deportiva a una vida laboral. En la actualidad, el mercado laboral y nuestras vidas han cambiado, debido a la influencia de la tecnología y el desarrollo de la ciencia. La gestión de la vida deportiva se ha convertido en un nuevo reto, a la vez que una oportunidad para los atletas de desarrollar sus capacidades y oficios.

Cada vez más y más atletas rechazan los oficios tradicionales como entrenadores y profesores. En su lugar eligen formarse en negocios, medios de comunicación, tecnología e incluso crear su propio negocio. Los buenos entrenadores permiten a sus pupilos crecer personalmente, dándoles a ellos una misión superior, convertirse en referentes sociales.

En el espectro de recursos humanos, los atletas son un grupo especial, debido a que tras haber tenido una buena vida atlética; a corto plazo, deben de vivir una transición inevitable (Huang, 2002).

Los sistemas de gobierno y el pensamiento tradicional de las personas de Taiwán hacen pensar al atleta que solo puede elegir un camino: el deportivo o el académico. El estado ofrece a los atletas taiwaneses una política, con el fin de preparar y planificar su inserción laboral futura. Al mismo tiempo, los deportistas deben romper con el marco tradicional y formarse académica y personalmente.

En Taiwán, el departamento de deportes del Ministerio de Educación y el comité olímpico de China, Taipéi, promueven conjuntamente un programa para facilitar la transformación de su vida deportiva a una vida laboral, tras la retirada del atleta de su deporte, para ello comienzan a planificar su inserción al mundo laboral lo antes posible.

Por ejemplo,

Weng Ming-Yi(翁明), es el único atleta que ha representado a Taiwán en tres Juegos Olímpicos de Invierno. Después de retirarse, se convirtió en el jefe de tres tiendas de esquí en Europa, luego volvió a Taiwán para iniciar un negocio.

Él ha creado una nueva tendencia de desplazamiento que es esquiar sobre un tipo de hierba deslizante creada por él mismo. Ahora es el fundador de la famosa hierba-deslizante marca de Taiwán que se llama *grass-flying* (HierbaVuelo). Además, es el actual vicepresidente de la asociación de esquí de Taiwán. (Tseng y Marín, 2019, <https://bit.ly/3P2jbqf>)

DESARROLLANDO EL CAPITAL HUMANO EN EL DEPORTE

La carrera profesional de los deportistas consigue que ellos transformen su vida laboral. Por supuesto, esto no se podría llevar a cabo sin una planificación de carrera profesional de los atletas.

Lin PengSoong (2003), quien durante mucho tiempo ha observado y analizado a los deportistas olímpicos de Taiwán, ha propuesto que los atletas olímpicos que se interesen por su vida futura y que esta tenga relación con su pasado deportivo.

Según Lin (2003), es muy prometedor centrarse en el trabajo y oportunidades que te da la experiencia deportiva en unos Juegos Olímpicos. (Tseng y Marín, 2019, <https://bit.ly/3P2jbqf>)

Con el advenimiento de la era digital, más las nuevas formas de trabajo empresarial, los atletas deben aprender a planear su futuro.

Para completar la planificación de su vida laboral, los atletas, deben de comprender el concepto de planificación de su vida laboral futura. Desde la correcta planificación a largo plazo, los atletas conseguirán desarrollar sus carreras profesionales de una forma: científica, sistemática y continua.

En Taiwán, la introducción de la teoría de desarrollo de carreras profesionales es un objetivo y una condición necesaria para lograr el crecimiento general de los atletas y las conexiones con el mundo laboral.

En la actualidad, el modo de trabajar esta técnica con atletas taiwaneses es la formación por medio de cursos a cambio de sus logros deportivos. Esto ayudará a los atletas a entender y promover el más amplio crecimiento y desarrollo de la vida profesional.

Tabla 1: Planificación de carrera

Crecimiento: tener los conceptos de autoplanificación a largo plazo.	El concepto de planificación de carrera está profundamente arraigado en las mentes de las personas, integrado en el entrenamiento diario, la competencia, la educación escolar y la vida familiar. La formación del autoconcepto se puede estimular por medio de la conciencia de los atletas, y la planificación de la carrera profesional, y debe enfrentarse con una actitud optimista y positiva.
Exploración: explora una orientación	Evaluar de manera integral las ventajas y los

DESARROLLANDO EL CAPITAL HUMANO EN EL DEPORTE

<p>profesional que se adapte a tus propias características.</p>	<p>dilemas de los atletas en su desarrollo profesional en función de sus condiciones físicas. Combinando la estructura familiar y las condiciones económicas de los atletas con el estado de las relaciones sociales, considerando los roles desempeñados en cada etapa de su desarrollo de carrera profesional actual y futura, proponen planes de desarrollo y transformación de carrera profesional racionalizados.</p>
<p>Establecimiento: evaluación precisa y apoyo.</p>	<p>Usar herramientas científicas, objetivas y precisas de evaluación y seguimiento de la carrera profesional para lograr la transformación del empleo; proporcionando una capacidad de apoyo para las características ocupacionales, las características de la demanda y el estado mental de acuerdo con las metas y necesidades futuras de los atletas.</p>
<p>Mantenimiento: establecer una plataforma de consultoría para la formación periódica.</p>	<p>La profesionalización de la planificación de la carrera profesional y el establecimiento de una base de datos de talentos son prioridades clave. Para el establecimiento de una plataforma profesional de consultoría deportiva, con el fin de garantizar una la futura transición y entrenamiento de los atletas.</p>
<p>Declive: establecer un sistema comprensivo de integración y continuar la herencia.</p>	<p>Establecer un sistema de trabajo integral de orientación profesional deportiva para brindar apoyo, administración, evaluación y mediación para las etapas profesionales de los atletas, y brindar una</p>

DESARROLLANDO EL CAPITAL HUMANO EN EL DEPORTE

	protección integral de múltiples aspectos como competencias, lesiones, pensamientos, psicología y capacitación vocacional.
--	--

Fuente: Tseng y Marín, 2019, <https://bit.ly/3P2jbqf>

Referencias

[Imagen sin título sobre jefe vs. líder], (s. f.).
<https://www.pinterest.com.mx/pin/532128512232669493/?mt=login>

[Imagen sin título sobre la jerarquía de las necesidades de Maslow], (s. f.).
<https://www.awenpsicologia.com/necesidades-maslow/>

Bergeron *et al.* (1979); Les dimensions conceptuelles du leaderships et les styles qui découlent, Relations Industrielles.

Cepeda Carrión, A. G.; Martelo Landroquez, S. (2018). Administración y gestión de organizaciones deportivas. Pirámide.

Franklin, W.H. (1980); Why you can't motivate everyone, Supervisory Management.

Fiedler, F.E. (1967); A theory of leadership Effectiveness, New York: McGraw-Hill

Herzberg *et al.* (1959) The Motivation to work, New York: Wiley.

Koontz, H y O'Donnell, C (1982) Essentials of management, New York: McGrawHill

Maslow, A (1943) A theory of motivation, psychological review,

Soucie, D. (2002). Administración, organización y gestión deportiva. Inde.

Toulouse, J.M. y Poupart, R. (1976): La jungla des théories de la motivation au travail, gestion

Tseng, J.; Marín, J. M. (2019) *Planificación del desarrollo a largo plazo bajo la teoría del desarrollo profesional en Taiwán.*
<https://revistas.uam.es/caf/article/view/citius2019.12.1.004>

Wahba, M.A. y Bridwell, L.C. (1976) Maslow Reconsidered: A review of research on the Used Hierarchy Theory, Organizational Behavior and Human performance.