



INCORPORANDO EL CAPITAL HUMANO EN EL DEPORTE

MÓDULO 1. TENDENCIA
DEL CAPITAL HUMANO Y
DE ATRACCIÓN Y
SELECCIÓN

**- CONMEBOL -
EVOLUCIÓN**



1.1. La transformación de los recursos humanos

La sociedad actual evoluciona a un ritmo vertiginoso, imponiendo a las organizaciones la obligación de transformarse y adaptarse a las nuevas demandas y exigencias. Esta adaptación garantizará su viabilidad y supervivencia.

En poco más de un siglo, los trabajadores han pasado de ser considerados una mera "mano de obra" a ser reconocidos como empleados del conocimiento, de carecer de cualificación a estar sumamente preparados, de ser poco exigentes a demandar beneficios sociales, comunicación, transparencia y cada vez mayores cuotas de autonomía y participación en la toma de decisiones.

En definitiva, en los últimos cien años podríamos catalogar la transformación de los recursos humanos en tres fases diferenciadas:


1. Recursos humanos 1.0

A principios del siglo pasado las personas abandonaban las zonas rurales para ir a trabajar a las fábricas. Contaban con pocas aspiraciones y conocimientos limitados. En estas condiciones, las funciones de la dirección de la empresa se centraban en ordenar la producción, tutorizar a los empleados y gestionar el dinero.

Por otro lado, la necesidad de bienes de consumo era enorme y el mercado absorbía cualquier producto o servicio que se ponía a disposición de los consumidores.

2. Recursos humanos 2.0

Con el paso de los años, el mercado se satura de productos y servicios que compiten en precio y prestaciones de forma global. Los derechos sociales se expanden rápidamente y se comienzan a exigir en las empresas. Además, las personas que forman las organizaciones cuentan con una mayor preparación e incrementan sus demandas con respecto a aspectos como el salario o las vacaciones.



Esta evolución repercute en las funciones de los directivos, que ya no se pueden limitar a ordenar la producción, administrar el dinero y vigilar a los empleados. Ahora deben cambiar de estrategia para conseguir mejores resultados de su plantilla, alineando los objetivos de la organización con la satisfacción e implicación de sus empleados.

Se trata, por tanto, de un escenario mucho más complejo y desafiante para los gestores de personas que deben apostar por dirigir, pero teniendo en cuenta los sentimientos y emociones humanos.

3. Recursos humanos 3.0

La tecnología marca el punto de inflexión en esta nueva categoría, donde varias generaciones de personas conviven en un mercado laboral muy complejo.

Dentro de esta etapa encontramos dos tipos de profesionales: los *boomers* y los *millennials*. Los primeros, también conocidos como *baby boomers*, son los nacidos en las décadas de los sesenta y setenta del siglo pasado y se los considera emigrantes digitales, ya que han debido formarse en las nuevas tecnologías a medida que estas se iban estandarizando. Además, estos profesionales se caracterizan por poseer una gran disciplina y valor por el esfuerzo, principios que les fueron inculcados por sus padres, la primera generación tras la Segunda Guerra Mundial.

Los *millennials* son los nacidos en los años ochenta y noventa. Profesionales con una alta cualificación y nativos digitales. Ellos siempre han convivido con la tecnología, la ven como algo natural y se desenvuelven fácilmente con ella. Esta generación ha vivido de una manera más cómoda que las anteriores, valora mucho su tiempo libre y no admite las jerarquías y diferencias dentro de las empresas. A estos profesionales más jóvenes se les ha denominado **empleados 3.0**.



Tabla 1: Cultura digital

CULTURA DIGITAL |

ATRIBUTO	ADN TRADICIONAL	ADN DIGITAL
ANTE LOS CAMBIOS	RESISTENCIA	AGILIDAD
ESTILO DE TRABAJO	EN SILOS	COLABORATIVO
ESTRUCTURA	JERÁRQUICO	DISTRIBUIDA
EN EL CENTRO	PRODUCTOS/SERVICIOS	CLIENTES
TRABAJO	MANUAL	AUTOMATIZACIÓN
CONOCIMIENTOS - <i>SKILLS</i>	TÉCNICOS	TÉCNICOS Y BLANDOS

Fuente: elaboración propia.

En definitiva, la evolución vivida durante el último siglo ha transformado a las empresas desde los cimientos, a sus empleados y a quienes las dirigen. Todo ello exige a los directivos de las organizaciones explorar nuevos modelos de gestión que permitan aprovechar las habilidades, conocimientos y oportunidades que ofrecen las nuevas generaciones de profesionales.

Estos desafíos implican un cambio radical en la mentalidad de los directores y empleados, que supone superar el actual modelo de trabajo, ampliamente extendido, para adoptar nuevas fórmulas. Esta transformación busca crear un entorno laboral más colaborativo, innovador, proactivo, ágil para tomar decisiones, etc. Se busca que todas las personas de la organización, independientemente de su puesto, aporten lo mejor de sí mismas para lograr los objetivos de la empresa y de todos sus miembros. A este nuevo paradigma se le llama empresa 3.0.

Se trata de crear un nuevo modelo de organización más humano, que funcione como una comunidad de personas donde cada uno se implica y busca lo mejor para todos. A grandes rasgos podemos decir que la empresa debe respetar y cuidar esos aspectos para que la relación interpersonal sea posible en todos los niveles.

Como ejemplo de estos nuevos modelos de organización más humanos, el Comité Olímpico Internacional inauguró su nuevo edificio en 2019.

Fue la esencia del movimiento olímpico y sus valores que sirvieron de base para la inspiración del diseño", explica **Kim Herforth Nielsen**, cofundadora y directora de 3XN y agrega que "nuestro diseño prioriza la transparencia y el flujo para facilitar y fomentar la interacción, la comunicación y el intercambio de conocimientos, y para crear un espacio de trabajo altamente eficiente y sostenible"


El diseño permite que el trabajo diario y los movimientos del personal sean visibles a través de la fachada transparente, para reflejar el juego limpio. (Carbello, 2019, https://www.clarin.com/arq/nueva-sede-comite-olimpico-extrano-diseno-flor_0_aWkaiD9Y.html)

Figura 1: La nueva sede del Comité Internacional Olímpico




Fuente: Carbello, 2019, https://www.clarin.com/arq/nueva-sede-comite-olimpico-extrano-diseno-flor_0_aWkaiD9Y.html.

1.1.1 El futuro del mercado laboral



Estamos inmersos en una sociedad donde los modelos de gestión de personas tradicionales quedaron obsoletos y surgieron nuevas formas de relación laboral con nuestros profesionales, y nuevas estrategias para captar y gestionar el talento en las organizaciones. En este contexto, tenemos que considerar algunos aspectos relevantes que surgen en el ámbito de gestión de personas:

- **Gestión individualizada.** La gestión de las personas evoluciona de un modelo de políticas de gestión estructuradas por colectivos a un modelo de gestión individualizado. No bastará con diseñar políticas comunes de gestión para nuestros empleados, ya que los profesionales del futuro no aceptarán ser un número más en la organización.
Impera la necesidad de gestionar individualmente las preocupaciones, intereses profesionales y las capacidades de cada uno. Se focalizan los esfuerzos en potenciar el compromiso de los colaboradores, se alinea la gestión a los intereses de los profesionales y se desarrollan capacidades diferenciales que contribuyen al crecimiento y aportan un valor agregado.
- **El valor de los empleados.** El concepto de valor adquiere un peso relevante en las organizaciones deportivas. La generación de valor en las organizaciones no dependerá solo de la selección de aquellos profesionales que aporten el valor que buscamos. Los profesionales tendrán la última decisión, ya que elegirán formar parte de aquella organización que les permita aportar el valor que desean transmitir.
- **Alineación de las organizaciones con sus empleados.** La competitividad entre las organizaciones por atraer el talento es cada vez mayor. Esto complica no solo la detección del talento, sino también la retención del mismo. La marca de las organizaciones será un atractivo innegable. Sin embargo, el talento nuevo no busca solamente pertenecer a una organización de prestigio, sino que se compromete con aquella organización que realmente sea capaz de cubrir todas sus necesidades, tanto personales como profesionales, y en la que tenga la oportunidad de desarrollar su carrera aportando valor a la organización.
- **Comunicación en dos direcciones.** El efecto de la sociedad hiperconectada tiene un impacto en el modelo de relación y comunicación de nuestras organizaciones con los profesionales. Ofrecer beneficios y un desarrollo profesional y comunicarlo de manera unilateral conduce a las organizaciones a un fracaso inevitable. Cualquier decisión en



materia de gestión de personas requiere de un análisis previo de las necesidades de nuestros equipos y nuestras comunicaciones se tienen que adaptar al nuevo estilo de comunicación: bidireccional, *online* e inmediata.

- **Selección de capacidades.** La selección del futuro incorpora varios métodos de reclutamiento en el mercado laboral para cubrir nuestras necesidades. En las organizaciones conviven profesionales de talento seleccionados por su perfil diferencial y profesionales con capacidades específicas que nos ayudan a alcanzar nuestros objetivos. La selección de capacidades será inevitablemente una palanca necesaria para alcanzar el crecimiento y asegurar la sostenibilidad del negocio.
- **Flexibilidad laboral.** Aparecen nuevas formas de relación laboral como alternativa a las tradicionales. Las necesidades que plantean los empleados, así como sus capacidades adquiridas en esta nueva era, permiten diseñar modelos de relación laboral individualizados y flexibles. Ganan peso los contratos *part time*, las jornadas flexibles y las contrataciones contingentes.
- **Branding verdadero.** Las acciones de *branding* de nuestras organizaciones tienen que reflejar la oferta de valor real de cada organización. Es imprescindible focalizar nuestro *branding* tanto interna como externamente. El reto es convertir a los profesionales en prescriptores de nuestra marca, ya que, en la sociedad actual y futura, cualquier profesional que decida incorporarse a nuestra organización contrastará la oferta de valor ofrecida al contactarse con nuestros empleados a través de la red.

En el caso de los clubes de fútbol es importante aprovechar todos los empleados de la institución, sobre todo los jugadores (porque son los que más visibilidad tienen), para trasladar la propuesta de valor de la organización. Ellos podrán reflejar hacia afuera y, de esa manera, lograrán atraer los talentos necesarios. La clave es hacerse embajadores de sus trabajos, y mostrar que el club está activo en materia de recursos humanos y que tiene una marca propia.

Las organizaciones deportivas no pueden permanecer ajenas a esta transformación. Si quieren asegurar la sostenibilidad del negocio y adelantarse a los retos del futuro, deben adaptarse prontamente a estos cambios, explorar nuevas políticas de gestión de personas, aplicar nuevas fórmulas de relación laboral, y nuevas fórmulas de captación y retención del talento.



En definitiva, se debe trabajar en un cambio cultural que les permita responder con éxito al contexto actual.

1.1.2 Nuevas fórmulas de captación y retención del talento

La definición de talento está cambiando al mismo ritmo que cambia la sociedad. No podemos hablar de un perfil y capacidades homogéneas para definir el talento dentro de las organizaciones. Tenemos que ir hacia un concepto de detección y retención del talento individualizado.

En una organización, existen profesionales clave para la sostenibilidad del negocio que presentan perfiles muy diferentes entre ellos. Cada uno será un talento para el rol que esté desempeñando y las capacidades o habilidades necesarias de dicho talento, depende de la estrategia de crecimiento que tenga cada una de las organizaciones.


El panorama del mercado laboral va dejando obsoleto los actuales modelos de captación y retención del talento en las organizaciones. Con la entrada en juego de las nuevas tecnologías, el nacimiento de nuevos perfiles profesionales y las necesidades e inquietudes de los empleados, plantearse nuevas estrategias de selección y retención de este se convierte en una necesidad.

1.1.3 Focos estratégicos de las tendencias globales en atracción y selección

Existen cuatro focos estratégicos que impactan y modifican la forma en que atraemos y seleccionamos los talentos: diversidad, reinención de la entrevista, disponibilidad de información e inteligencia artificial.

Las cuatro tendencias elevan el reclutamiento a algo más estratégico, ya que le facilita disponer de más tiempo para la conexión personal y pensar críticamente acerca de cómo ganar talentos. Esto impacta directamente en cuán rápido y cuán inteligentemente se recluta en las organizaciones.

- Diversidad



Las empresas buscan construir su cultura organizacional basada en la diversidad e inclusión. En la actualidad, la gran mayoría de las personas es consciente del valor que tiene la diversidad, por la amplitud y complementariedad de talentos que permite, por el valor que agrega al negocio y porque fomenta el sentido de pertenencia al promover el sentimiento de seguridad psicológica que permite a los empleados dar lo mejor de ellos.

Es primordial sentirse incluido y aceptado. El sentir seguridad psicológica facilita que el talento de cada uno fluya con naturalidad, desde la esencia. Motiva a los empleados para que sean ellos mismos.

Existen grandes evidencias que demuestran que los equipos diversos son más productivos, innovadores y comprometidos. Por lo tanto, constituye un claro valor a desarrollar en la cultura organizacional. La diversidad es amplia en la búsqueda de apertura e inclusión, ya sea por género, por generaciones, por nacionalidad, por grupos minoritarios, por características especiales, por amplitud de ideas, etc.

A fin de promover la diversidad en la atracción y selección de personal es importante entrenar a los reclutadores y entrevistadores en estos aspectos. Por ejemplo, advertir sesgos inconscientes, excluir fotos en las postulaciones que reciben, solicitar precisión y concreción al momento que líderes de la línea manifiesten prejuicios frente a la cultura o características de una persona. También se puede invitar a empleados actuales a que se expresen en los blogs de la marca, entre otras medidas.

Por otro lado, es necesario desarrollar una cultura organizacional diversa antes del momento puntual de atracción y selección. Actualmente, las organizaciones tienen en claro que la diversidad no es exclusivamente una tarea del área de recursos humanos, sino que constituye un valor cultural que involucra a todos desarrollarlo, integrando el valor dentro de la misión y valores de la compañía. Una vez construida la cultura inclusiva, el reclutamiento del talento diverso será mucho más fácil.

- **Reinvención de la entrevista**

Si bien la tecnología avanza en forma agigantada en la atracción y selección de personal, la entrevista personalizada y presencial sigue siendo considerada la herramienta esencial y más precisa y efectiva del proceso de selección. Alrededor de esta herramienta tradicional de la entrevista, surgen otras herramientas complementarias que ayudan al momento de la selección y complementan el agregado de valor de la entrevista tradicional.



A continuación, detallamos algunas de ellas:

1. Evaluaciones *online* que permiten observar las habilidades blandas. Varias empresas las implementan exitosamente. Estos instrumentos permiten hacer una preselección de los candidatos desde sus habilidades blandas, por ejemplo, el trabajo en equipo y se alejan de la preselección por criterios duros que, en general, no facilitan la tarea de fomentar la diversidad.
2. Audiciones de puesto. Se les paga a los candidatos para que hagan un trabajo real y esto permite que sean observadas sus habilidades en acción.
3. Entrevistas casuales. Encuentros con el candidato fuera de la oficina, en una situación más informal y casual, por ejemplo, un almuerzo. Esto suele ayudar a que el candidato se muestre más naturalmente.
4. Evaluaciones a través de la realidad virtual. Los candidatos son inmersos en una simulación 3D para evaluar sus habilidades en una forma estandarizada.
5. Entrevistas por video. Esta herramienta permite grabar las entrevistas para luego volver a verlas y profundizar en los detalles.

- **Disponibilidad de información**

Durante el proceso de atracción y selección, el volumen de información disponible es enorme y la velocidad en la que puede ser utilizada es vertiginosa. Tradicionalmente, los datos se empleaban para elaborar índices de baja de personal o de promociones históricas, identificar el tiempo de duración de los procesos de búsqueda de personal, entre otras. Pero ninguno de estos registros tenía un gran impacto estratégico o táctico.

Actualmente, se tiene éxito cuando se selecciona y se retiene el mejor talento. Por esta razón crece la presión para encontrar al talento que posea las habilidades específicas buscadas lo más rápido posible. En este sentido, la disponibilidad de información es el *ticket* para lograrlo. Aunque el desafío es asegurar la calidad de la información y, a la vez, saber dónde conseguirla.

Buscar información útil y oportuna permite posicionar en la organización la atracción y selección como algo estratégico. Por ejemplo, analizar con solvencia estadística el por qué se estuvieron perdiendo talentos. O analizar con ayuda de la tecnología, por ejemplo, en un



scouting de jugadores, cuáles son las ciudades que poseen la mayor disponibilidad de talentos geográficamente.

- **Inteligencia artificial**

Al recibir innumerables *curriculum vitae* y *e-mails* de los candidatos, es sumamente difícil ser veloz. Gracias a la inteligencia artificial, es posible acelerar dramáticamente el *workflow* del proceso. Esta tecnología nos permite analizar mayor cantidad de información y, en forma más rápida y más inteligentemente que los humanos.


Por ejemplo, *chatbots* que contesten preguntas de los candidatos, abastecimiento de candidatos (*sourcing*), filtrado de candidatos (*screening*), entrevista a los candidatos con robots, entre otras. Si optimizamos el flujo del proceso con ayuda de estas herramientas, los reclutadores se pueden focalizar en cuestiones más estratégicas y profundizar el conocimiento que poseen de los candidatos.

1.2. Impacto de la nueva sociedad del conocimiento

Las nuevas tecnologías han cambiado el paradigma de la relación laboral. Han desarrollado una nueva manera de comunicarnos y relacionarnos tanto en el ámbito personal como profesional. La adaptación de las organizaciones deportivas a este entorno no es solo cuestión de adaptar los sistemas de gestión de la organización, sino de lograr un cambio cultural, ya que lo relevante de este fenómeno es que esta revolución tecnológica ha generado un cambio de mentalidad y actitud en la población.

Si queremos ser competitivos, tenemos que asumir la revolución tecnológica y adaptarnos a este nuevo fenómeno. Esto significa, también, reconocer las posibilidades que ofrece el uso de las nuevas tecnologías:

- **Posicionamiento en la red.** La web es una herramienta muy potente para consolidar y potenciar la imagen de marca y posicionarnos como empleadores de referencia en el mercado. Sin embargo, se debe tener muy en claro la estrategia a poner en marcha para



lograr el objetivo que se persigue, puesto que cualquier comunicación que se realice en la red posee unas barreras de salida muy fuertes.

- Reclutamiento en redes sociales. La selección 2.0 ya es una realidad. Las organizaciones se tienen que adaptar a la velocidad con la que ha crecido el uso de las redes sociales. En España 2013, más del 70 % de las contrataciones realizadas con éxito se hicieron a través de redes sociales. Es innegable que la red permite conectar con muchas más personas y llegar a un público más amplio.

Son claras las ventajas y beneficios que tiene la selección 2.0 para nuestras organizaciones porque nos permite realizar una búsqueda focalizada del talento. Las posibilidades que nos ofrece la red para encontrar el talento son muy amplias. Si publicamos nuestras necesidades, podemos encontrar perfiles que encajen en la definición de talento que busca la organización.

Sin embargo, podemos focalizar nuestra búsqueda sin necesidad de publicar la oferta. La red permite realizar campañas de *mailings* segmentadas, definir un mensaje y orientar el correo hacia aquellos colectivos que nos interesen por edad, capacidades, conocimientos, etc.


Adicionalmente, se pueden utilizar otras estrategias de captación de talento tales como juegos virtuales o torneos en red, acciones que permiten poner en marcha a los candidatos y seleccionar aquellos que se destaquen por sus talentos.

La selección 2.0 también nos permite encontrar el talento global. Cada vez es más habitual que la mayoría de las organizaciones piensen en la internacionalización como una palanca de crecimiento.

En este sentido, la selección 2.0 es una garantía de éxito. Las posibilidades de movilidad en la red son infinitas. Podemos acercarnos a cualquier profesional del mundo sin tener que desplazarnos o recurrir a fuentes de ayuda locales.

1.2.1 Nuevas tendencias sociales del mercado laboral

Demografía y globalización



Aparte de la pura cualificación profesional, los trabajadores del futuro –ya sean temporales o estables- deberán tener más flexibilidad debido a que la idea de que empleo equivale a seguridad, que una buena educación garantiza un buen trabajo y que una carrera es lineal y ascendente se está evaporando. Un nuevo escenario está surgiendo, las vidas laborales son cada vez más individualizadas: ruptura, discontinuidad y nuevos comienzos se vuelven cada vez más frecuentes. Esto a veces ocurre de forma voluntaria, pero también hay muchos casos no planeados, debido a la recesión económica.

De forma voluntaria o involuntaria, el mantenimiento de un trabajo fijo ya no es un propósito sostenible a largo plazo. El número de empleados *freelance* y de autoempleados crecerá a medio y largo plazo.

El autoempleo es la forma más común de control sobre la propia vida laboral, pero son necesarias nuevas fórmulas. Aunque la crisis haya hecho crecer el anhelo de seguridad en la mayoría de los trabajadores, muchos son conscientes de la oportunidad que supone la posibilidad de escribir la biografía laboral de cada uno. (Cen 7días, s.f., <http://www.cen7dias.es/contenido.php?bol=77&sec=9>)

La creatividad como motor del crecimiento


Una nueva cualidad emerge y promete a las organizaciones robustez y competencia para el futuro: la creatividad.

Innovación y creatividad son las palabras claves más escuchadas de cara a la economía del futuro. Prometen una ventaja competitiva sostenible y son consideradas factores de éxito relevantes para el futuro.

1.2.2 La nueva cultura del trabajo: del hombre de la organización al trabajador flexible

El modelo de trabajador ideal ha cambiado con el correr de los años en función de la realidad social de cada momento y de las necesidades del mercado laboral. Conocer los diferentes modelos puede ayudar a entender la situación actual y futura:

- El hombre de la organización: era el prototipo de empleado en la era industrial y alcanzó su máximo auge en los años 50, dentro de la cultura del comercio de



manufacturas. Era (y en algunos lugares aún es) generalmente empleado en una sola compañía, con perspectiva de permanencia durante toda su vida. Habitualmente hombre y fuertemente vinculado a la organización. Su lealtad era recompensada con seguridad y con un importante paquete de beneficios sociales. Se organizaba como las máquinas: a través de relaciones claras e inequívocas. El liderazgo suponía desplegar y controlar el factor humano disponible lo más eficientemente posible. Los objetivos eran definidos en términos tangibles y su carrera estaba claramente definida con posibilidades de ascenso, visualizadas a través de símbolos, como coche de empresa o despacho propio.

- **El trabajador del conocimiento:** en los 80, la imagen del trabajador convencional comenzó a cambiar. Apareció un nuevo prototipo: el trabajador del conocimiento. La clave de la carrera individual cambió y comenzó a ganar relevancia el *know-how*.


Esto también elevó el perfil de formación de casi todos los trabajadores. Una educación pertinente, la elección de la organización apropiada y la optimización de la formación individual se convirtieron en la garantía para tener éxito en la carrera del trabajador del conocimiento. Esta figura alcanzó su máximo desarrollo en los años 80, aunque sigue vigente en algunos sectores.

En los últimos años, aparecieron algunas grietas en esta lógica del conocimiento: una buena educación ya no garantiza un buen trabajo y, ni siquiera, un empleo seguro. Ya no es una cualidad personal, sino una cualidad que se pone en valor a través de la interacción social.

- **El trabajador flexible:** ha crecido en un mundo en constante transformación. Sabe que el aprendizaje y la adaptación a las nuevas circunstancias nunca terminan. Pero no solo eso: sabe que no puede sobrevivir si lucha solo, por lo tanto, es necesario tener una buena red de contactos, una cualidad casi invisible.

La seguridad de la carrera externa desaparece, ahora la motivación es individual. La vocación individual y lo que mejor se sabe hacer se convierten en el criterio ocupacional prioritario.

Libertad, autonomía, oportunidades y vinculación con una importante red de contactos se vuelve una condición para desempeñarse en el mundo laboral. Los objetivos y las posibilidades de autorrealización son importantes en la vida laboral, mientras que las jerarquías rígidas y las políticas corporativas pierden importancia.



Estos tres prototipos descritos coexisten, incluso dentro de una misma compañía. Esta situación genera, a veces, conflictos debido a que los valores y la conducta del trabajador flexible de esta nueva era son diametralmente opuestos a los típicos del hombre de la organización: donde una persona espera una jerarquía definida, el otro prefiere trabajar orientándose hacia un proyecto de forma autónoma, sin referencia a las estructuras externas.

Esta discrepancia no se refiere solo a una diferencia de edad o a la distinta vinculación con la empresa, sino que es una cuestión de personalidad y cultura. La comunicación y la coordinación deben favorecer la colaboración para fomentar el mutuo aprecio

En conclusión: el mundo laboral continuará sufriendo importantes cambios en los próximos años y décadas. La globalización, la demografía y la presión para innovar afectan a todos los sectores y a todas las organizaciones, desde las más tradicionales hasta las más innovadoras. Para ser sostenibles, es necesario considerar a los trabajadores algo más que "capital humano" y definir sólidas estructuras para competir en el futuro.

1.2.3 Transformación de espacios: liderazgo, facilidad y posibilidad

Los trabajadores necesitan crecer en lo personal, una cultura que les permita evolucionar. Y deben conocer y aceptar la visión de la organización en todo lo que les afecta.

Durante mucho tiempo, algunas compañías han experimentado con nuevos modelos de liderazgo. Términos suaves, como "confianza" o "empatía", han ganado importancia en la agenda de muchos ejecutivos de recursos humanos.

En este escenario, la imagen del liderazgo está cambiando y los ejecutivos están introduciendo nuevas visiones en su rol. Los nuevos protagonistas del liderazgo son, por ejemplo:

1. **El director de escena.** Sabe las fortalezas de su equipo, ve la obra en conjunto y guía a sus "divas" para que puedan alcanzar el éxito que necesitan en el escenario. El director de escena no está en primera posición, sino que permite que las cosas tomen su curso y fluyan, interviniendo solo si alguien se sale de la línea o necesita ayuda. Junto con su equipo, gestiona los objetivos confusos y conflictivos de forma abierta y



modera en las situaciones de conflicto sin necesidad de recurrir al pensamiento blanco o negro.

2. El **buscador de talento**. Tiene la habilidad de apreciar las características de cada persona y ayuda a ver las fortalezas internas de cada uno. Conoce el ambiente en el que los posibles trabajadores pueden desarrollarse mejor y tiene vista para incluirlos en el equipo más adecuado para sus características.

El denominador común de ambos perfiles es la existencia de un liderazgo global que no funciona solo sobre las bases del poder y la autoridad, sino que tiene un elemento de apoyo que lo acerca al trabajador flexible.

El futuro mundo laboral será muy diferente a lo que conocemos. Muchos factores, además de los cualitativos (como nuevos valores, necesidades y actitudes) contribuirán a cambiar el marco. El mercado laboral de las próximas décadas estará caracterizado por el cambio demográfico y la globalización. La evolución demográfica provocará una escasez de personal cualificado y los trabajadores se moverán en un entorno en el que el talento se volverá especialmente escaso.

Cada vez más, las personas serán atraídas por el concepto de "emprendedor de la vida", que controla de forma activa su carrera laboral y asume más responsabilidad personal. En realidad, la atracción subyacente es la libertad y la individualidad. Construir la propia carrera, navegar por las fortalezas y el talento de cada uno, recopilar las piezas de un rompecabezas laboral individual y adaptar los cupos de trabajo a la vida personal, se convertirán en pilares del sentido de la vida de cada uno.

Los motores de este desarrollo serán las nuevas formas de aprendizaje, la formación continua y la promoción de la responsabilidad individual y de la educación autoguiada, así como la multiplicidad de ofertas para orientadores y asesores para apoyar y reforzar el autoconocimiento, la orientación hacia los objetivos y la realización de habilidades.

Las nuevas generaciones están especialmente dotadas, desde edad temprana, para desarrollar sus habilidades únicas, su unicidad. En este sentido, el reto para las organizaciones es entender el cambio en la cultura laboral mundial y posicionarse correctamente. "Para sobrevivir en los mercados laborales del futuro, las organizaciones deberán analizar de forma crítica sus procesos en materia de Recursos Humanos a la luz de esta nueva cultura, lo que



abarca desde el reclutamiento hasta la permanencia” (20 Minutos, 2012, <https://www.20minutos.es/noticia/1615936/0/como-sera/empleo/futuro/>).

Para conseguir la permanencia de un empleado hay aspectos esenciales a tener en cuenta. Uno de ellos es la felicidad en el trabajo.

En los esquemas corporativos, la felicidad debe figurar como un objetivo. Esta es el resultado del sentimiento de que la gente controla parte de los procesos en que esté inmersa, y por el hecho de conjugar todos sus esfuerzos en una tarea que desarrolla sus cualidades innatas. (Editorial Leto, 2021, <https://rhenlasempresas.com/2021/06/29/la-felicidad-en-el-trabajo-un-tema-serio/>)

Si creamos un ambiente en el que los empleados son felices, estos automáticamente crean un entorno de productividad y están inspirados a la hora de realizar sus tareas diarias. Y también funciona a la inversa: ser productivo contribuye a la felicidad de la gente.

Para los empleados inspirados, el trabajo no es una adicción porque saben exactamente cuándo parar y cómo recargar las baterías. Son tan entusiastas planificando su tiempo libre como sus horas de trabajo. Por eso una de las grandes claves que debe atender la organización deportiva es el equilibrio entre ambos aspectos de la vida (trabajo y tiempo libre), la conciliación de la vida laboral y familiar. Esta es la clave del empleo del futuro.



Referencias

Carbello, L. (21 de junio de 2019). Suiza. Nueva sede del Comité Olímpico, un extraño diseño de flor. *Clarín*. https://www.clarin.com/arq/nueva-sede-comite-olimpico-extrano-diseno-flor_0_aWkaiID9Y.html.

Cen 7 días (s.f.). “Los trabajadores del futuro deberán tener más flexibilidad, la idea de que el empleo equivale a seguridad, se está evaporando”. Cen 7 días. Recuperado el 3 de agosto de 2022. <http://www.cen7dias.es/contenido.php?bol=77&sec=9>.

Editorial Leto (29 de junio de 2021). *La felicidad en el trabajo, un tema serio*. RH en las empresas. <https://rhenlasempresas.com/2021/06/29/la-felicidad-en-el-trabajo-un-tema-serio/>.

20 Minutos (13 de octubre de 2012). ¿Cómo será el empleo del futuro? *20 Minutos*. <https://www.20minutos.es/noticia/1615936/0/como-sera/empleo/futuro/>.