

**¿LIDERAMOS EN LA ERA DE LAS
PERSONAS Y EL TALENTO?**

**PROPUESTA PARA LA GESTIÓN DEL
TALENTO EN LA NUEVA ERA.**

ELISABET CAPDEVILA PORTASPANA
GRADO DE RELACIONES LABORALES
GRUPO 51
8 DE MAYO DE 2017
TUTOR SERGI SERRANO GONLÁLEZ
ÁREA PSICOLOGIA

Agradecimientos:

A mi tutor Sergi, por proponerme un tema sumamente interesante e innovador.

Así como por regalarme el libro de *Juan Carlos Cubeiro Del Capitalimo al Talentismo*. He aprendido y me he enriquecido mucho.

Conscientes o no, vivimos en constante crecimiento.

¡Gracias Sergi!



Contenido

1. Introducción	9
1.1 Planteamiento de la situación, justificación y objetivos	9
2. Marco teórico y conceptual.....	10
2.1. V.U.C.A World.....	10
2.2. Las cuatro macro-tendencias	13
2.3 De la Era del Capitalismo a la Era del Talentismo.....	17
2.4 Human Age.....	28
2.5 El Liderazgo en Human Age	32
2.6 Liderazgo Femenino en Human Age.....	37
3 Conclusiones	43
4 Referencias.....	46
5 Anexos	49

RESUMEN

Las organizaciones de hoy se encuentran frente a un gran reto. El entorno empresarial a nivel mundial es hostil, incierto, ambiguo y volátil. Diversos autores apuntan como punto de partida, a este nuevo entorno, a los atentados del 11 de Septiembre de las Torres Gemelas. Debido al nuevo entorno emergen cuatro macro-tendencias en lo que refiere a la gestión de los recursos humanos y necesidades de las organizaciones, dando un cambio radical a la gestión de éstos. A su vez, aparece un nuevo concepto clave para dar respuesta al “nuevo entorno” o “nuevo mundo” el concepto Human Age. En el nuevo entorno, llevar a cabo estrategias empresariales a largo plazo es prácticamente imposible. Dado el contexto, ManpowerGroup identifica este nuevo concepto que rompe los esquemas de todo lo que hemos visto anteriormente a nivel estratégico/organizacional. **Human Age**, o lo que es lo mismo **la era de las personas y el talento**, supone un cambio radical en las organizaciones. Principalmente a nivel de estrategia, organización, necesidades y propósito. La nueva era no viene con manual de instrucciones. Por ello se valora justo lo contrario que se valoraba anteriormente en la era taylorista-fordista. Personas que se adaptan a los cambios, que dan respuestas al entorno incierto de una forma rápida, creativa, que rompen los moldes y **líderes** que crean **valor social**. De nada sirven los antiguos manuales de estrategias empresariales para un mundo predecible. En la era Human Age, las personas, sus talentos y los valores son el eje central.

PALABRAS CLAVE

- **Autonomía:** Facultad de la persona o entidad que puede obrar según su criterio, con independencia de la opinión o criterios de otros.
- **Cambio:** Acción de cambiar.
- **Capitalismo:** Sistema económico y social basado en la propiedad privada de los medios de producción, en la importancia de capital como generador de riqueza y en la asignación de recursos a través del mecanismo del mercado.
- **Creatividad:** Capacidad para generar nuevas ideas o conceptos.
- **Crisis:** Situación grave o decisiva que pone en peligro un asunto o proceso.
- **Instructor:** Persona que tiene por oficio enseñar una técnica o una actividad, generalmente deportiva o militar.
- **Human Age:** Era de las personas y el talento.
- **Liderazgo:** Función que ocupa y desempeña una persona que se diferencia del resto y, es capaz, dando ejemplo, de tomar decisiones acertadas para el grupo así como de influir en él.
- **Liderazgo por valores:** Liderazgo que se ocupa de inspirar a las personas a través de un conjunto de valores compartidos. “Del mismo modo que tus valores te motivan a ti, es a través de los suyos que podrás motivar a los demás”.
- **Maestro:** Persona que enseña o forma, especialmente, de aquella que se reciben enseñanzas muy valiosas.

- **Macrotendencias:** Análisis de tendencias globales que permiten el conocimiento sobre el comportamiento futuro de determinados aspectos.
- **Neuroliderazgo:** Nuevo ámbito de estudio que explora lo que ocurre en la fisiología del cerebro de los líderes y cómo ésta influencia los comportamientos, las interacciones y la toma de decisiones en el ámbito laboral.
- **Recesión económica:** Disminución o pérdida generalizada de la actividad económica de un país o de una región, medida a través de la bajada, en tasa anual, del Producto Interior Bruto (PIB) real, durante un periodo suficientemente prolongado.
- **Talento:** Especial capacidad intelectual o aptitud que una persona tiene para aprender cosas o con mucha habilidad para desarrollar una determinada actividad.
- **Talentismo:** Régimen económico y social en la que el talento es más escaso y más valioso que el capital.
- **Valores:** Principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas. Son creencias fundamentales que nos ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas y no otras, o un comportamiento en lugar de otro.
- **Valor social:** Resultado generado cuando los recursos, procesos y políticas se combinan para conseguir mejoras en la vida de las personas o de la sociedad en su conjunto.

“No hay mapas para los artistas, sino consciencia, valentía y generosidad”.

Juan Carlos Cubeiro

“No seas un sé todo. Sé un aprende todo”.

Daniel H. Pink

1 INTRODUCCIÓN

1.1 Planteamiento, justificación y objetivos

El entorno actual y mundial donde nos encontramos, merece ser objeto de estudio. La finalidad de dicho estudio es comprender de dónde venimos, en qué momento nos encontramos y (dentro de lo posible) entender hacia dónde se dirige el mundo ahora. El ser humano tiende por defecto a hacer previsiones de lo que cree que podrá pasar o lo que podría llegar a pasar en función de lo que conoce. No tenemos en cuenta que existen factores que no conocemos y que se podrían dar. Pese a esto, es sumamente importante un cambio de paradigma, ya que venimos de una era donde debido a las formas de organizar el trabajo y de educar a la sociedad, era todo excesivamente rutinario y predecible. Inclusive la forma de pensar, así también lo era. El hecho de que actualmente sea justamente lo contrario merece, como ya he mencionado, ser estudiado y comprendido. Principalmente porque muchas personas no son conscientes todavía, de que no nos encontramos en situación de crisis económica. Nos encontramos en un profundo cambio a nivel social, estructural y de consciencia.

De modo que, en este trabajo final de grado, se va a analizar el nuevo entorno o nuevo mundo donde nos encontramos actualmente, así como también de dónde venimos. Se hablarán de las cuatro macro-tendencias que emergen para dar respuesta al nuevo mundo y, en consecuencia de todo ello, se analizará un nuevo concepto emergente en el mundo de las relaciones laborales. **Human Age** o lo que es lo mismo, **la era de las personas y el talento**.

Por último pero no menos importante, se analizará el estilo de liderazgo propuesto por diversos autores para la nueva era Human Age y el liderazgo femenino en Human Age.

2 MARCO TERÓRICO Y CONCEPTUAL

2.1 V.U.C.A World

V.U.C.A World, las siglas en Inglés; Volatility, Uncertainty, Complexity y Ambiguiti, (Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo).

Dichas siglas, definen en cuatro palabras el entorno en el cual nos encontramos desde hace unos años. Entorno que afecta a todos los ámbitos de nuestras vidas y, por tanto, a todas las personas y a todas las organizaciones.

En plena globalización, ninguna organización puede ignorar dichas siglas. En palabras de Juan Carlos Cubeiro ¹ “*V.U.C.A se está convirtiendo en uno de los acrónimos de moda en el mundo empresarial. V.U.C.A es una manera ordenada de decir que el mundo está loco, loco, loco*”.

¿Cómo y cuándo empezó VUCA World??

Diversos autores apuntan que dichas siglas se empezaron a utilizar de forma informal tras los atentados del 11 de septiembre de las Torres Gemelas. Tras la sorpresa de los atentados muchos miembros del ejército se plantearon ¿Cómo no se pudieron prever dichos atentados? ¿Qué mundo viene?

Tras las cuestiones planteadas, se empezó a utilizar el término V.U.C.A ya que el mundo cambió tras el 11-S de 2001. Un mundo V (volátil) U (incierto) C (complejo) A (ambiguo). Los militares empezaron a llamar de formal al mundo V.U.C.A. “*Ya que el mundo ya era V.U.C.A*”.

¹ Juan Carlos Cuberio es presidente de honor de AECOP (Asociación Española de Coaching Ejecutivo y Organizativo), socio director de IDEO, así como también profesor de director de programas de la Universidad de Deusto, San Pablo-CEU, Fundesem, NovaGalicia, Estema y ESIC. Es considerado uno de los mayores expertos en talento, liderazgo y coaching de habla hispana. Ha trabajado como asesor estratégico para el ochenta por ciento de las compañías de las quinientas compañías más grandes del mundo. Ponente internacional y autor de una treintena de libros. Su daily blog -hablemos de talento- es uno de los más visitados y reputados dentro del ámbito del management.

Juan Carlos Cubeiro nos explica en su daily blog –hablemos de talento- que V.U.CA nos aporta cuatro características que definen el mundo actual de la siguiente forma:

- **Volatilidad** (Alto Conocimiento, Alta Predictibilidad): El reto es inesperado, inestable y tal vez de duración desconocida. Sin embargo, el conocimiento sobre el mismo está con frecuencia disponible gracias a las tecnologías de la información y de la comunicación.
- **Uncertainty** (Incertidumbre; Alto Conocimiento, Baja Predictibilidad): Conocemos las causas y efectos, pero poco más. El cambio es posible, pero no es seguro. Por ejemplo, mercados emergentes y nuevos competidores. Enfoque: invertir en información de forma continuada. Captarla, aprovecharla, compartirla. Esto funciona mejor cuando se combina con transformaciones estructurales (redes internas), que podrían reducir la incertidumbre.
- **Complejidad** (Bajo Conocimiento, Alta Predictibilidad): Muchas variables y muchas conexiones entre ellas. Cierta información está disponible y es predecible, pero el volumen de información es abrumador. Por ejemplo, hacer negocios en un entorno global (diferentes tarifas, regulaciones, culturas). Enfoque: Reestructurar, desarrollar especialistas, aprender a gestionar esa complejidad. Dada la cantidad de información que circula, es sumamente importante saber descartar aquella que no es fiable.
- **Ambigüedad** (Bajo Conocimiento, Baja Predictibilidad): Las relaciones causales no están nada claras. No hay precedentes y “no sabemos lo que no sabemos”. Por ejemplo, lanzarse a mercados inmaduros o en los que se necesitan competencias que no son las habituales de la organización. Enfoque: Experimentar, lanzar hipótesis, probarlas, aprender las lecciones rápidamente.

¿Cómo afrontar V.U.C.A según Juan Carlos Cubeiro?

- Foresight and agility (Anticipación y agilidad): Perspectiva de medio-largo plazo y agilidad para afrontar las situaciones según vienen.
- Consumer centricity (Centralidad del cliente): Los clientes en el centro de todas nuestras decisiones. Los clientes tienen más poder que nunca gracias a la información y a la transparencia.
- Think local & act global. Sí, pensar en local, cerca del cliente, y actuar en clave global. Un nuevo mantra que le da la vuelta a la sabiduría convencional. El trato al cliente y la proximidad.
- Attracting the best talent (Atraer el mejor talento): “La capacidad de atraer, desarrollar y fidelizar al mejor talento es lo que hace que el negocio tenga éxito”. Si compartimos una visión común y un propósito ilusionante y permitimos que el talento se desarrolle, estarán motivados para un gran desempeño.

Las organizaciones que deseen triunfar en el **nuevo mundo V.U.C.A** deben tener muy claro que el eje central serán *Las relaciones humanizadas, el talento, los valores y el propósito.*

En un mundo todo cambia tan rápido que las organizaciones deberán adaptarse para hacer estrategias a medio plazo. Por ello es fundamental que los valores de la organización estén bien consolidados y se tenga la capacidad de atraer y retener al mejor talento, junto con un propósito en común prometedor para motivar a sus miembros.

Será necesario que los líderes tengan la capacidad, de que todos los miembros de la organización vayan en la misma dirección en cuanto a valores y además que éstos se reflejen en la sociedad creando valor social. En un mundo donde todo cambia tan rápido, los **valores** y el **talento** serán los que dejarán la huella en la sociedad y marcarán la diferencia entre unas organizaciones u otras.

En el nuevo mundo las capacidades de un individuo se miden, ya no por los resultados, sino por la capacidad de adaptarse al entorno. Es decir, la capacidad de gestionarse y de gestionar la organización en un entorno hostil, volátil, ambiguo e incierto.

Por ello será necesario que las organizaciones que quieran ser capaces de afrontar el “nuevo mundo” además de trabajar con el mejor talento, sus líderes reúnan capacidades tales como; visión (para poder trabajar en un entorno volátil) claridad (para poder trabajar en la complejidad) agilidad (para poder trabajar en la ambigüedad) y entendimiento (para afrontar la incertidumbre).

En respuesta al nuevo mundo, en V.U.C.A World, emergen cuatro macro-tendencias que impactan de lleno en el ámbito empresarial y por tanto en las relaciones laborales y los recursos humanos.

2.2 Las cuatro macro-tendencias en el trabajo

ManpowerGroup ² en un estudio realizado en el año 2011 propone cuatro fuerzas de la nueva era “el nuevo mundo” que impactan de lleno en el mundo laboral, en

² ManpowerGroup Presente en España desde 1988. Empresa multinacional líder mundial en estrategia de talento, ofrece soluciones innovadoras para la gestión de los recursos humanos en las organizaciones: atracción, selección y evaluación de todo tipo de perfiles; trabajo temporal; diseño y ejecución de proyectos de formación y desarrollo; servicios de externalización en el ámbito de los RR.HH, servicios y soluciones IT, gestión de carreras profesionales y consultoría. Mediante la unión eficaz de su amplio conocimiento del potencial de las personas y de las necesidades de las compañías, ManpowerGroup aporta valor a empresas y personas, ayudándolas a alcanzar sus propios objetivos de negocio y de carrera profesional.

Con una red de más de 120 oficinas en todo el territorio nacional, dispone de más de 600 profesionales y ofrece soluciones específicas para los sectores de la tecnología de la información, las finanzas, ingeniería y ventas y marketing.

el cual pone el foco en cuatro macro-tendencias que son clave para las organizaciones y las relaciones laborales.

2.2.1 Cambios demográficos, fuerza laboral dinámica

La mayoría de las economías desarrolladas están pasando de tener un trabajo de carácter indefinido, para toda la vida, donde no hay preocupaciones sobre la producción ni miedo a perder el trabajo a vivir en un entorno laboral inestable, con preocupaciones sobre la productividad y sobre el trabajo estable.

Otra preocupación a la cual se enfrentan estas economías desarrolladas es a un envejecimiento considerable de su población. Tal y como muestra el estudio de ManpowerGroup en toda Europa, se espera que la población en edad de trabajar se haya reducido un 10% en 2020. En China su población en edad de trabajar alcanzó máximos en 2010 y para 2050 más de un cuarto de su población será mayor de 65 años (frente al 8% actual).

Tal y como continua apuntando el estudio, únicamente en EEUU y Francia cuentan con perfiles de población que respalden el crecimiento económico debido principalmente a la inmigración y al crecimiento de las poblaciones minoritarias.

Debido al envejecimiento de la población, hay una inminente escasez laboral que va aumentando. La demografía impacta de lleno sobre el lugar de trabajo. Las personas viven más tiempo y tardan más tiempo en jubilarse ya que cada vez el sistema pone más facilidades para compatibilizar la prestación por jubilación con el empleo a media jornada.

Además, la inmigración ha alcanzado niveles que no se han visto en décadas. Tampoco es aceptable para este colectivo sufrir un trato discriminatorio.

Tampoco es aceptable para las mujeres tener menos representación a nivel laboral inclusive de liderazgo, por ello tanto en universidades como en altos cargos, en la actualidad tenemos más presencia femenina.

Tal y como se expone en el estudio de Manpowergroup todos estos cambios demográficos inciden de lleno en el mercado de trabajo de tal forma que, tanto

empleadores como el legislador deberán lidiar con la situación y adecuar la normativa legal vigente, para convivir con dicha **diversidad en el mercado de trabajo**.

2.2.2 El aumento de la elección personal

Los consumidores tienen más control que nunca. La transparencia, el acceso a las tecnologías de la información, de la comunicación y de la competencia en bajo coste implica que las personas tengan la opción de elegir más y tengan más información de las empresas a las cuales compran sus productos y/o servicios.

A su vez, también se observa un cambio en la relación empleador-empleado. De tal forma que lo que buscan cada vez más los empleados, en vez de un trabajo para toda la vida es –un camino hacia una seguridad de trayectoria-.

Esto quiere decir que las personas ya no buscan pertenecer al antiguo modelo empresarial de “trabajo para toda la vida” donde las oportunidades laborales van en función de la antigüedad.

En la actualidad las oportunidades laborales van en función de las habilidades y talentos. Por ello buscarán cultivarse, tener oportunidades de formación y desarrollo y trabajar para varios empleadores (dinamismo).

Nos dirigimos hacia un mercado de trabajo centrado en el candidato de tal forma que resulta clave el desarrollo del talento y las oportunidades de crecimiento que se ofrece al candidato.

Debido al dinamismo en el mercado de trabajo, la tendencia es ir hacia la polivalencia y el pluriempleo, ya que muchas personas a día de hoy son conscientes que las organizaciones jerarquizadas tienen próxima su fecha de caducidad y por ello, ya no buscan un empleo para toda la vida, algo prácticamente imposible en un entorno tan cambiante y dinámico como el actual.

Cada vez más se busca la flexibilidad en el puesto de trabajo ya que las personas buscan metas tanto a nivel personal como a nivel profesional.

Uno de los retos de los empleadores será la capacidad para atraer, contratar y retener el talento de las personas que necesitan en su organización para triunfar.

A su vez, dada la transparencia, la cantidad de información que hay gracias a las tecnologías de la información y la comunicación, la opinión pública ejerce un fuerte poder sobre las organizaciones, de tal forma que el individuo cada vez cobra más importancia y tiene más poder. Poder que les confiere el poder de información.

De tal forma que cada vez más las personas eligen trabajar en organizaciones que compartan sus valores, ahí que la imagen de las organizaciones en el exterior sea tan importante. La consciencia social cada vez tiene mayor relevancia y por ello el fin social de una organización puede ser un factor decisivo a la hora de hacer negocios.

2.2.3 Sofisticación del cliente. Transparencia en todo y evolución de plataformas

Debido a las tecnologías de la información y de la comunicación, clientes y consumidores están pidiendo mayor transparencia y mayor conocimiento de la información acerca de los procesos de la gestión.

Como hay tanta información, tanto clientes como empresas se conocen mutuamente. Por este motivo, con tanto conocimiento de información la atención se puede personalizar. Es decir, vamos de cara a una personalización de los productos y/o servicios. A su vez, tanta información puede suponer riesgos ya que hay que filtrar y distinguir la información que es válida, y ser capaces de descartar la que no lo es, ya que nos encontramos con un exceso de ésta.

2.2.4 La revolución tecnológica está cambiando la forma de trabajar

La tecnología ha creado ciclos empresariales más cortos y una competencia cada vez más globalizada. Hoy podemos comprar en cualquier parte del mundo gracias a internet.

Si desde el departamento de recursos humanos se necesita un trabajador chino, también es posible hacer una entrevista a esta persona a través de video-

conferencia sin necesidad de que el candidato se traslade desde China, ahorrando así costes de transporte.

Como nos encontramos en constante cambio, las personas tienen más dificultades para mantenerse actualizadas y los educadores lo tienen mucho más difícil para predecir qué competencias serán las requeridas a medio plazo por las empresas. Lo cual, dificulta la empleabilidad de algunos colectivos ya que al cambiar el entorno tan rápido y darse cambios tan drásticos, hay empleos que prácticamente han desaparecido, otros que les falta poco para desaparecer y, a su vez, otros empleos donde hay escasa demanda con las competencias adecuadas.

Hay un fuerte impacto de la tecnología en todos los ámbitos de nuestras vidas.

En el ámbito laboral cabe mencionar que en los trabajos de media cualificación pasarán a ser de baja cualificación. Debido al avance de las tecnologías, cada vez se necesitará menos personal y con menor cualificación.

Como contra partida, en los empleos de alta cualificación cada vez estarán más especializados y gracias a las tecnologías podrán llevar a cabo sus tareas con mayor precisión y en menor tiempo. De tal forma que, el tiempo libre restante podrán ocuparlo haciendo otro tipo de tareas y/o inclusive otro empleo, enriqueciendo así este tipo de colectivos. Produciéndose de tal forma, una polarización en el mercado de trabajo y en consecuencia polarizando a su vez el mercado de consumo.

2.3 De la era del Capitalismo a la era del Talentismo

(En base a la obra de Juan Carlos Cubeiro (2012) *Del capitalismo al talentismo. Claves para triunfar en la nueva era*³)

¿Nos estamos adentrando en una nueva era o estamos ya inmersos en ella?

³ Juan Carlos Cubeiro, en este caso analiza al detalle el cambio de ciclo, el tránsito del capitalismo al talentismo, al tiempo que analiza las claves que todo directivo, empresario o profesional debe conocer, y aplicar para triunfar en la nueva era. Tras analizar las cuestiones de fondo que motivan el cambio de era, Cubeiro describe todas las cuestiones fundamentales para triunfar en este nuevo periodo en el que se requiere un cambio de actitud, nuevos valores, aplicar otro enfoque económico y nuevas competencias laborales y profesionales.

Todos conocemos el régimen económico Capitalista. Régimen en el cual la acumulación de capital es fundamental para alcanzar el éxito.

En el sistema capitalista, el interés individual prevalece sobre el interés colectivo. Además se fomenta la competencia, el egoísmo, la codicia y el individualismo.

Es un régimen en el cual los patrones y normas de conducta los marca el Estado y es lo único válido y aceptado.

Sistema en el cual el capital prevalece sobre las personas favoreciendo así el control de los que poseen el capital sobre los que no. Y por tanto, un régimen donde existe una relación de poder y jerarquía en el ámbito laboral, entre empleador y empleado. Creando a su vez una sociedad de clases, en relación con el éxito y el fracaso económico en el mercado de consumo. Lo que influencia en la estructura social.

Haciendo referencia a las jerarquías, Cuberio nos explica en su obra, que las hemos tenido con nosotros durante más 500 años. Hemos interiorizado hasta tal punto las jerarquías que, inclusive en nuestro mapa mental, aparecen en todos los ámbitos de nuestras vidas, de manera natural.

Encontramos jerarquías como he mencionado en el ámbito laboral pero también, en el ejército, en los partidos políticos, en la administración o en las universidades.

La tesis del sociólogo británico Anthony Giddens⁴ es que *“las sociedades postradicionales se caracterizan por el papel cada vez menos importante que en ellas juegan la tradición y las jerarquías como factores que determinan las actitudes y los comportamientos de las personas. Liberadas de los grilletes*

⁴ Anthony Giddens (Londres, Inglaterra, 18 de enero de 1938) es un sociólogo inglés. Es el teórico social contemporáneo más importante de Gran Bretaña y uno de los más influyentes del mundo.¹ Reconocido por su teoría de la estructuración y su mirada holística de las sociedades modernas. También adquirió gran reconocimiento debido a su intento de renovación de la socialdemocracia a través de su teoría de la Tercera Vía.² Es considerado como uno de los más prominentes contribuyentes modernos en el campo de la Sociología, es autor de al menos 34 libros publicados en no menos de 29 idiomas —publicando en promedio más de un libro por año—. También se le ha descrito como el científico social inglés más conocido desde John Maynard Keynes.

pesados de la tradición, el hombre descubre nuevas formas de actuar y siente libertad de elección a la hora de tomar decisiones vitales”.

En base a esto, como explica José Manuel Casado⁵, *“los nuevos empleados, la generación milenio o, pantalla, como a mí me gusta denominarla, porque viven su vida a través de la pantalla,- del iPhone, del iPad, del Movil, de la Play Station o del ordenador- está acostumbrada a que la tecnología inunde todos y cada uno de los aspectos de sus vidas profesionales y privadas, cuya línea de separación entre una y otra está cada vez está difuminada. Además son estos nuevos profesionales los que desean es más tomar sus propias decisiones; algo que según el estudio de PWC, “Millennials at Work: Reshaping the Wokrplace” es cada vez más importante para ellos y que, por cierto, es poco compatible con la empresa jerarquizada”.*

Las tecnologías de la información y la comunicación (TICS) han facilitado notablemente el acceso a todo tipo de información. La repercusión en el ámbito laboral es que se pueda trabajar con más autonomía. Sin necesidad de directrices, de orden y mando, de un superior, y con mayor eficacia (siempre y cuando se tenga claro que hay información que se debe descartar).

Con el acceso a la información somos mucho más independientes. No necesitamos pasar filtros para poder llevar a cabo una toma de decisiones. La respuesta la podemos encontrar “googleando”. Lo cual agiliza mucho más las tareas y por tanto es lo que se necesita en un entorno donde todo cambia tan rápidamente. Un entorno volátil, hostil, incierto y ambiguo (**V.U.C.A. World**).

En la sociedad actual, en la nueva era, las organizaciones que quieran sobrevivir deben ser organizaciones donde la toma de decisiones se lleve a cabo de forma descentralizada (entre otras cosas que se irán analizando a lo largo del estudio). Una alta centralización lo único que hace es ralentizar las tareas/funciones/decisiones de la organización, condenándola al fracaso.

Como ya he mencionado anteriormente, no únicamente encontramos jerarquías en las organizaciones empresariales.

⁵ José Manuel casado socio fundador de 2c consulting

Referente a la jerarquía de las universidades, de nuestro sistema educativo en general, siento ser muy crítica, pero considero que en España tenemos un sistema educativo obsoleto. Pese a esto, me considero una persona muy afortunada por haberme encontrado a lo largo de toda mi formación con verdaderos **Maestros**, también cabe destacar que hay muchos **instructores**.

Parece ser que para el actual sistema educativo la creatividad no es productividad y lo único válido es el exceso de información sin que te den la oportunidad de cuestionar dicha información.

Necesitamos **más maestros y menos instructores**. Nuestro sistema educativo, nuestras universidades, necesitan un cambio para no desaparecer y para que los jóvenes sean capaces de salir adelante en la nueva era.

El sistema educativo que tenemos en la actualidad es un sistema educativo adecuado para la Revolución Industrial. Con lo cual se educa para ser obediente y ser instruido. No se educa para reconocer y potenciar el talento de las personas. Se educa para bloquear la creatividad.

No se puede hablar de Universidades, de empresas jerarquizadas o de partidos políticos, sin mencionar la Burocracia “que tanto idolatraba Max Weber⁶ (1864-1920)”. Para el sociólogo, el concepto burocrático era la organización eficiente por excelencia. Donde para lograr esa eficiencia era necesario normas que regulasen el comportamiento, carácter racional de la división del trabajo, jerarquía de autoridad, rutinas y procedimientos estandarizados entre otros.

Tampoco se puede hablar de Capitalismo, sin mencionar a la banca, es más, tal y como explica Juan Carlos Cubeiro en su obra; “*sin sistema capitalista la banca tal y como la conocemos hoy en día no existiría, o no de ésta forma*”.

¿Porque Juan Carlos Cubeiro relaciona a la banca con el Sistema Capitalista?

⁶ **Maximilian Carl Emil Weber** (Alemania)(Erfurt, 21 de abril de 1864-Múnich, 14 de junio de 1920) fue un filósofo, economista, jurista, historiador, politólogo y sociólogo alemán, considerado uno de los fundadores del estudio moderno de la sociología y la administración pública, con un marcado sentido antipositivista.

Principalmente porque en el Sistema Capitalista, el capital es lo que debe fluir para que el sistema funcione. Y por tanto en cuestión del dinero, los bancos y los créditos son de especial relevancia: ¿Por qué créditos?

Cuando empezó la producción en masa en la revolución industrial, no había un consumo en masa ya que la mayoría de la sociedad era de clase obrera y por tanto muy pobre.

Únicamente tenían acceso a los bienes de consumo, los bienes que se producían, la clase alta de la sociedad. De tal manera que los bienes de consumo se quedaban en “stock” ya que las personas pertenecientes a la clase alta de la sociedad eran “unos pocos”.

Como ya sabemos, con una política de intervención del Estado, dando protección a la clase obrera (derecho a desempleo, derecho a incapacidad temporal tanto por enfermedad común como por accidente de trabajo, jubilación, maternidad) y los bancos dando créditos (a cambio de un interés) fue la clave para alimentar el consumo.

De tal manera que el capital estaba en circulación constante y en consecuencia se podía garantizar la continuidad del Sistema Capitalista.

Al igual que las Universidades, los bancos tienen que reinventarse o desaparecer. En un cambio de era, la revolución viene del exterior. Con lo cual los bancos con grandes estructuras y en consecuencia con grandes costes, por más que se adapten, no podrán seguir siendo competentes ni rentables.

Este tipo de estructuras nunca podrán ponerse a un nivel como LendingClub⁷ o Preertransfer⁸ por ejemplo.

⁷ Lending Club es una compañía estadounidense de préstamo entre particulares, con sede en San Francisco (California). Fue el primer sitio de préstamo entre particulares en registrar sus productos como valores con la Securities and Exchange Commission (SEC), y ofrecer un servicio de préstamos en el mercado secundario. En junio de 2013, Lending Club había generado más de 2.000 millones de dólares en préstamos, y una media de 2,7 millones en peticiones de nuevos préstamos

⁸ Compañía que permite hacer pagos internacionales a alumnos universitarios de cada vez más sitios del mundo. La historia de peerTransfer no es demasiado longeva, pero hay una cosa clara: siempre ha estado marcada por su seria candidatura al éxito con mayúsculas. Todo nació en 2009, cuando Iker Marcaide, que se encontraba estudiando un master en el MIT, empezó a barruntar la

Como nos explica Juan Carlos Cubeiro *“hemos cambiado de era. Hemos pasado de la era del Capitalismo a la era del Talentismo”*

Lo que hay actualmente, es lo que poco a poco está desapareciendo. Como por ejemplo los bancos que se están absorbiendo unos a otros y las instituciones de nuestro país que están pasando por una seria crisis.

Un cambio de era necesita que toda la sociedad y el conjunto de estructuras que la conforman se reinvente. Se necesita un cambio de paradigma, nuevos sistemas educativos, nuevos modelos de negocios, nuevos estilos de liderazgo, nueva mentalidad, nueva actitud.

Pero cabe destacar que no hay cambio sin un periodo de recesión económica previamente.

Es básico para poder afrontar una situación definirla. Tal y como nos explica Juan Carlos en su obra, *“la palabra crisis es un término latino, del final del Imperio Romano, que a su vez proviene del griego. Crisis quiere decir cambio”* y los cambios pueden ser positivos o negativos en función de cómo se gestionen, es decir, todo depende de la **proactividad** con la que se gestionen los cambios.

Desde el momento en el que fue oficial que nos encontrábamos en situación de “crisis económica”, el miedo se apoderó de infinidad de personas.

La sensación de incertidumbre crea malestar. El hecho de que nos hagan salir de la zona cómoda (que en realidad es incomoda) asusta.

Principalmente nos asusta porque nos han educado para vivir en un entorno predecible, estático, rutinario.

idea de montar algún tipo de plataforma que ayudase a los estudiantes universitarios extranjeros a pagar su matrícula de una manera distinta a la típica transferencia.

Nos han preparado para estudiar y salir al mercado laboral con la idea de entrar en una empresa y hacer carrera en la misma durante toda la vida laboral.

Como nos explica el autor en su obra, como la palabra crisis es sinónimo de cambio, nos encontramos en un cambio de era, un cambio de consciencia, un cambio muy profundo. No en un periodo de recesión económica o crisis económica.

En palabras de Juan Carlos Cubeiro, *“Nos encontramos en un cambio muy profundo, un despertar de consciencia, frente a un renacimiento”*

¿Si la crisis de los 70 supuso el fin de la era Taylorista-fordista porque la crisis del 2009 no puede suponer el fin de la era capitalista?

¿Será posible construir algo nuevo sobre lo viejo? ¿Hacia dónde se dirige el mundo ahora?

Para **Daniel H. Pink**⁹, analista laboral, gran pesador: *“estamos pasando de la racionalidad del hemisferio izquierdo (abogados, informáticos, economistas) a la creatividad del hemisferio derecho (creadores, empatizadores, reconocedores de pautas, inspiradores de sentido) es decir, pasamos de la exclusividad y racionalidad del hemisferio izquierdo (racional analítico, lógico secuencial) a su combinación sinérgica del hemisferio derecho (instintivo conceptual simultáneo, holístico)”*

El autor, en su libro *Una Nueva mente (2008)* el mensaje que nos quiere dar es que comprendamos que a todos desde pequeños nos enseñan a ser abogados, ingenieros, doctores y resulta que el mundo está avanzando hacia otra dirección. Está avanzando en la dirección de atender al hemisferio derecho del cerebro y por

⁹ Daniel H. Pink (nacido en 1964) es uno de los principales pensadores empresariales del mundo y autor de cinco libros más vendidos sobre el trabajo, la gestión y la ciencia del comportamiento. Sus libros han vendido más de dos millones de copias y han sido traducidos a 35 idiomas. [1]

También fue anfitrión y co-productor ejecutivo de la serie de TV de ciencia social del Canal Geográfico Nacional, *Crowd Control*, que se emitió internacionalmente en 2014 y 2015

tanto, está avanzado hacia la **creatividad**, hacia ser curioso, hacia proponernos metas que se correspondan con nuestra verdadera identidad, hacia cuestionarnos incluso lo que pensamos y porque lo pensamos y, si las cosas pueden ser distintas, a tener en cuenta los cinco sentidos.

El objetivo de Daniel H. Pink con sus libros y conferencias, es ayudar a las personas a ver el mundo desde otro punto de vista para mejorar sus vidas. Nos motiva a que conozcamos el lado derecho de nuestra mente.

Si en la Era del Capitalismo lo más importante era tener una profesión reconocida y aceptada socialmente y hacer negocios pensando en el interés individual, ahora lo importante es la sensibilidad, pensar diferente, romper patrones y cultivar nuestros talentos.

Tal y como afirma Daniel H. Pink, *“la gente debería ser quien quiera ser y no quien tiene o debe de ser. Pensamos que estamos en este mundo para siempre, pero nuestro tiempo es finito y por eso debemos preguntarnos ¿Por qué hago esto?”*

La era del talentismo supone un gran desafío. Implica un cambio en el conjunto de creencias y valores que tenemos interiorizados, implica romper con antiguos patrones de pensamiento y antiguas estructuras mentales.

Cubeiro nos explica en su obra: *“desde Hipócrates¹⁰, se pensaba que el hemisferio izquierdo del cerebro era el responsable de todo y que el hemisferio derecho era mudo”*. Es decir, no lo utilizábamos para nada. Como vemos, todo lo contrario hacia donde se dirige el mundo actualmente.

Se educa bloqueando el hemisferio derecho del cerebro, con tantos patrones y tantas normas de conducta, acerca de lo que está socialmente aceptado y lo que no, con lo que se “debe” y lo que se “tiene” que hacer. Hasta tal punto que cuando una persona nos dice que tenemos libertad para crear o realizar algo, nos perdemos porque estamos acostumbrados a que nos instruyan, nos den pautas o

¹⁰ Fue un médico de la Antigua Grecia que ejerció durante el llamado siglo de Pericles. Está clasificado como una de las figuras más destacadas de la historia de la medicina, y muchos autores se refieren a él como el “padre de la medicina”

marcos de referencia. No nos han enseñado que **sin emoción no hay verdadero aprendizaje.**

El hecho de conducir una sociedad, de establecer normas y pautas de comportamiento y de dar instrucciones, crea restricciones y limitaciones en el humano, físicas, mentales y emocionales. Desde que nacemos nos enseñan lo que es correcto y lo que no para vivir sociedad y nosotros aceptamos sin cuestionarlo.

Pese a todo esto, hay un despertar de consciencia a nivel colectivo. Además, siempre han existido personas sobresalientes a lo largo de toda la historia, que han desafiado las normas de la sociedad y han dejado de lado el ruido de las opiniones públicas para crear algo nuevo o simplemente han destacado por encima del resto. Por ejemplo; Albert Einstein, Pablo Picasso, Leonardo Da Vinci, Beethoven, Amadeus Mozart, Napoleón, Alejandro Magno, Charles Chaplin, Steve Jobs o Bill Gates.

Todo ellos zurdos, lo cual indica que su hemisferio derecho del cerebro es el más activo. El hemisferio que se consideraba inexistente hasta hace relativamente poco.

El hemisferio derecho es el hemisferio que nos ayuda a interpretar el contexto, en cambio el izquierdo nos ayuda a explicar ese contexto. El hemisferio derecho no es racional, no se basa en la razón o en los datos, en cambio el hemisferio izquierdo si es racional, se basa en los números en contar, en cambio el hemisferio derecho es intuitivo, no necesita razón ni datos, es emocional.

Para las personas que están despiertas o los que han despertado, han experimentado el despertar de la consciencia, ahora es el momento de explotar todo su potencial.

Con la revolución de la nueva era, **la era del talentismo**, se valora justo lo contrario que se valoraba en la era del capitalismo. *“Hemos pasado de la*

racionalidad y capacidad numérica del hemisferio izquierdo, a la intuición, sensibilidad y creatividad del hemisferio derecho”.

Lo que nos explica Juan Carlos Cubeiro es que, la era del talentismo, se basa en los valores, en las relaciones humanas (no relaciones deshumanizadas como en el capitalismo), se trata de compartir, cooperar, apreciar, respetar, confiar. En palabras suyas *“El balance del bien común”* Se trata de responsabilidad social, sostenibilidad ecológica, solidaridad de todos los grupos en la actividad de la empresa. El capital es el medio pero no el fin, ya que las personas tenemos una capa muy fina de raciocinio, nuestro 90% es emoción.

En palabras de Juan Carlos Cubeiro *“el éxito del pasado es el fracaso del futuro”*

Así pues, el autor propone diez reglas básicas para conquistar y apreciar el talento:

- El talento es vocacional, no debe ser otra cosa. Si no trabajas en lo que te gusta no lo harás especialmente bien. Si no descubres tu verdadera **vocación** que es tu verdadera grandeza, olvídate del talento. Dedicar tiempo para descubrir qué es con lo que disfrutas. Descubre a que has venido a destacar.
- El talento se forja, se cultiva. El talento no es innato (esa creencia era una excusa del sistema capitalista para justificar las desigualdades y la falta de oportunidades). El talento es el carácter debidamente pulido. Se desarrolla a partir de una semilla, la **voluntad** y el **trabajo diario**.
- El talento es tanto **aptitud**, conocimientos y habilidades, y **actitud**, los comportamientos cotidianos. Se trata de la combinación de cuatro energías, la emocional, la física, la mental y la de los valores. se requiere espíritu de aventura. Capacidad de compromiso, fuerza, concentración, ánimo y coherencia.

- El talento necesita de una identidad propia, de sentirnos sanamente orgullosos de quienes somos y como somos. Se requiere sentido de identidad y seguridad, pero no soberbia ni arrogancia. La verdadera humildad no consiste en ocultar los propios méritos, sino en **aprender constantemente**, la exigencia de reinventarnos a la altura de las circunstancias.
- El talento se reconoce. El talento se ve, se palpa, se huele, se distingue. A partir de la **dedicación**, la diversidad, la creatividad, la innovación, el disfrute con el que se hacen las cosas. **El talento deja huella.**
- El talento motiva, emociona, ilusiona a los demás. Trabájate en los tres cerebros. Lo visceral (especialmente la serenidad), las emociones (autoconfianza, autoexigencia, empatía) y capacidad de comunicar tu mensaje desde el optimismo responsable. **El talento influye** e impacta en los demás, contagia.
- El talento es dinámico, se ve ganando o perdiendo por el tiempo. Por ello todos necesitamos un coach. Los seres humanos no somos islas, **necesitamos espejos** que nos permitan dialogar y nos hagan pensar, nos inviten a actuar.
- El talento necesita buenas directrices. Faros guías. Si quieres mejorar tu empleabilidad colabora con personas de gran **calidad humana y profesional.**
- El talento depende de un contexto. Si están en un contexto tóxico resultará muy dañino para tu talento.
- El talento no es justo ni injusto. Al que más tiene más se le dará. Por ello aprovecha las redes sociales para ser generoso, el que da siempre obtiene más a cambio.

Nos encontramos inmersos en una nueva era, **La Era del Talentismo**. Más concretamente en **La Era de las Personas y el Talento**, en la **Era Human Age**. Somos las personas el motor de ésta nueva era y no el capital. Por ello, nos encontramos frente a un renacimiento.

Una vez analizado el paso de la Era del Capitalismo a la Era del Talentismo para comprender hacia donde se dirige el mundo, se analiza el concepto Human Age. Con la finalidad de conocer las claves para gestionar las organizaciones en la Nueva Era, ya que el negocio como lo conocemos hoy es cosa del pasado.

2.4 Human Age

En el año 2011 ManpowerGroup identificó Human Age¹¹, un nuevo concepto que define la nueva era en la que como ya hemos visto, el factor humano supera al capital como factor diferencial.

La era de las personas y el talento aparece en respuesta al nuevo mundo donde nos encontramos (V.U.C.A World). Como hemos visto, en respuesta a este “nuevo mundo” aparecen cuatro macrotendencias que son las fuerzas globales que impactan de lleno en el mundo del trabajo y tal impacto supone una nueva gestión en las organizaciones.

Tal y como nos explican desde ManpowerGroup, después de la última recesión económica, se esperaba que al pasar la situación en el mercado en general volviese todo a remontar y volviésemos a estar como antes. Pero la situación anterior no se volverá a dar.

Tal y como hemos visto, la recesión económica vino acompañada de un cambio de era, cambio que revela que se necesita una profunda reestructuración del mercado de trabajo y de las organizaciones.

Como nos explica ManpowerGroup, “*el entorno empresarial nunca volverá a ser el mismo*”. Nos encontramos en un entorno laboral inestable y difícil de predecir.

¹¹ Se trata de la mayor iniciativa del talento de nuestro país. Un proyecto sin ánimo de lucro impulsado por ManpowerGroup, que nace con el objetivo de ser un nodo que aglutine a las personas más relevantes en el ámbito del talento. Un lugar donde se genera opinión de referencia, rigurosa, relevante, profesional y académica. Todo ello bajo una visión holística, ética y solidaria del ser humano.

Las empresas deben estar preparadas para afrontar un entorno tan hostil e incierto como el actual, y lo mejor de todo es que esto no es temporal.

No se trata de que todavía nos encontremos frente a una situación de recesión económica. Nos encontramos frente a un nuevo estilo de vida y por tanto se requiere nuevas formas de organizar las organizaciones.

Así mismo, el mercado laboral a su vez se ve afectado por la falta de talento que se encuentra en los demandantes de empleo.

Por otro lado, lo que están haciendo muchas organizaciones es flexibilizar sus estructuras estáticas, bajo las presiones de la globalización como consecuencia de la amplia competencia. De manera que traspasan la incertidumbre a los trabajadores, presionando con flexibilidad en la entrada y salida del mercado laboral, flexibilidad en los puestos de trabajo y bajos salarios.

No se está invirtiendo en las personas, se está descualificando, desincentivando y se está alimentando la precariedad en el mercado de trabajo. En consecuencia, todo ello se refleja en el producto/servicio final que llega al cliente.

No se está invirtiendo en las personas. Muchas organizaciones no son conscientes que invertir en el personal es la garantía de la continuidad del negocio y el sello que marca la diferencia en una organización, ya que el talento deja huella.

Una organización está formada por un equipo humano. Si tenemos un equipo humano sano, ágil, que se adapta, con capacidad de visión y con talento eso es lo que llegará al cliente final. Y en consecuencia, ese será su impacto en el mercado. Ya que una maquina la puede comprar todo el mundo, pero las personas somos única, el talento no se puede comprar.

El estudio *de Manpowergroup*¹² de 2015 de “Escasez de talento” reveló que el 38% de los directivos está teniendo más problemas que en el año anterior para

¹² ManpowerGroup entrevistó a más de 41.700 directivos de recursos humanos de 42 países para identificar la proporción de directivos que afrontan dificultades para encontrar talento, aquellos perfiles más difíciles de encontrar y el por qué. También se preguntó a los directivos sobre el impacto de la escasez de talento en sus organizaciones y los pasos que están dando para abordarlos.

encontrar a las personas con las habilidades adecuadas (el porcentaje más alto en siete años).

Evidentemente no únicamente son las organizaciones las que se ven afectadas, las personas también se ven desfavorecidas por las malas condiciones laborales, los bajos salarios y el poco desarrollo que ofrecen las organizaciones.

Como ya se ha mencionado en varias ocasiones, nos encontramos frente a un cambio de era. De nada sirven las antiguas formas de organizarse. Tampoco sirve pasar las incertidumbre a los trabajadores ajustando salarios o/y flexibilizando las condiciones laborales, es decir descualificar los puestos de trabajo. Ello puede ser una medida temporal pero no una estrategia de éxito empresarial.

En la nueva era, se requiere un nuevo manual de estrategias y los directivos/líderes necesitarán agilidad y talento para triunfar en el nuevo mercado laboral

Por tanto se requiere, **repasar, reevaluar, reestructurar, reconsiderar un nuevo** estilo de gestión de los recursos humanos para conseguir un producto/servicio de calidad y ser más competente.

Las personas, necesitarán desarrollar y demostrar sus capacidades de aprendizaje para adquirir habilidades que sustituyan el concepto de trabajo para toda la vida, Ya que el futuro es que los trabajos duren de tres a cuatro años y por supuesto el trabajo autónomo.

Los cambios en el mundo laboral, cada vez se dan más rápido. La globalización, las tecnologías de la información y de la comunicación, han dado lugar a un entorno cambiante, lo que requiere que las organizaciones sean capaces de adaptarse y fluir con dichos cambios, por ello es necesario nuevas formas de organizar el trabajo y nuevas formas de trabajar.

Además del talento y la habilidad para gestionar la incertidumbre, la hostilidad y la ambigüedad del entorno otro elemento clave para tener éxito en la nueva era de la nueva era son los **valores**. Por ello nos encontramos en la era de las personas y el talento.

Como explica *Harish Manwani*¹³, en su conferencia *Las 4C's* (adjunta en anexos) “en los nuevos tiempos las organizaciones deben ir más allá de la contabilidad y de los resultados finales, deben crear valor”.

“La clave está en tener un nuevo Liderazgo basado en valores y dirigido por un propósito, en el que los nuevos líderes redefinan su papel respecto a la sociedad”, explica Harish Manwani, que cita a William Hesketh Lever¹⁴, que hace más de 100 años capturó la esencia de lo que significaba liderar por valores: “Creo que no hay nada más grandioso que una empresa, por pequeña que sea, que sea gobernada por la consciencia; y que no hay nada más lamentable que un negocio, por grande que sea, dirigido sin honestidad ni fraternidad. Sí, valores y propósito como brújula empresarial”. Manwani concluye con otra cita, de Gandhi¹⁵, no por conocida menos importante: “***be the change you want to see in the world***” (sé el cambio que quieres ver).

El Gerente de Unilever cuestiona la forma de hacer negocios que todos conocemos. Concretamente cuestiona las estrategias empresariales que únicamente se centran en la rentabilidad y considera que ya no son suficientes para las necesidades actuales. Por ello nos explica que se debe ir más allá de los bajos costes y la competencia. “Una organización no puede operar ignorando la realidad social en la que se encuentra”.

¹³ Harish Manwani (nacido en 1952) fue el jefe de operaciones de Unilever. Actualmente es el presidente no ejecutivo de Hindustan Unilever y un director de Whirlpool Corporation.

¹⁴ William Hesketh Lever, 1 ° vizconde Leverhulme (19 de septiembre de 1851 - 7 de mayo de 1925) era un industrial inglés, filántropo y político. Comenzó a trabajar en el negocio al por mayor de su padre de la tienda de comestibles en Bolton. Que después amplió con éxito, comenzó a fabricar Sunlight Soap, la construcción de un imperio de negocios sustancial con muchas marcas conocidas como Lux y Lifebuoy. En 1886, junto con su hermano James, estableció Lever Brothers, que fue una de las primeras empresas en fabricar jabón de aceites vegetales y que ahora forma parte de la transnacional anglosajona Unilever.

¹⁵ Mahatma Gandhi (Porbandar (India británica), 2 de octubre de 1869-Nueva Delhi (Unión de la India), 30 de enero de 1948) fue un abogado, pensador y político hinduista indio. Recibió de Rabindranath Tagore el nombre honorífico de Mahatma. En la India también se le llamaba Bāpu ‘padre’ en idioma guyaratí.

Lógicamente la razón de ser de las organizaciones es maximizar sus beneficios. Pero además de todo ello deben crear **valor social**, inculcarlo a sus trabajadores y hacer de ello una realidad en la sociedad. En palabras suyas: “*las organizaciones están para servir a la comunidad ya que es la que los apoya*”.

Como dice Marshall Goldsmith¹⁶ “*lo que te ha traído hasta aquí no te llevará ahí*”

En la era de las personas y el talento la colaboración de los individuos, las asociaciones, tomar responsabilidad por bien común, son claves para la supervivencia. Ya que somos las personas el motor de las organizaciones y de las sociedades, y por tanto las que ponemos la identidad “el sello” en todo aquello que producimos ya sea bienes o servicios, además las relaciones (asociaciones y coaliciones) son la única plataforma de crecimiento y evolución para el ser humano y por tanto para la sociedad. El individualismo carece de sentido.

Todo ello siempre desde un estilo de **liderazgo por valores** que aporte responsabilidades y propósitos que van más allá de la simple acumulación de capital y tiene en cuenta el bien común.

2.5 El liderazgo en Human Age

Daniel H. Pink, en su conferencia *La sorprendente ciencia de la motivación. Julio 2009*¹⁷ (adjunta en anexos) nos explica su teoría acerca de la verdadera motivación.

¹⁶ Marshall Goldsmith (20 de marzo de 1949) es un entrenador de liderazgo estadounidense, autor de varios libros relacionados con la gestión. Goldsmith nació en Valley Station, Kentucky, y recibió una licenciatura en economía matemática del Instituto Rose-Hulman de Tecnología en Terre Haute, Indiana en 1970. [3] [4] Luego obtuvo un MBA de la Escuela de Negocios Kelley de la Universidad de Indiana en 1972 y un doctorado de la Escuela de Administración de Recursos Humanos de la UCLA en Los Ángeles, California en 1977

Recientemente, el London Times nombra a Marshall Goldsmith ‘uno de los 50 más grandes pensadores gerenciales que todavía hoy viven e influyen líderes’. La American Management Association lo nombra como ‘uno de los 50 grandes pensadores y líder que ha influenciado durante 80 años el campo de la administración’, y Business Week lo catalogó como ‘uno de los ejecutores de mayor influencia en la historia del desarrollo del liderazgo’.

Pink llega a la conclusión, a raíz de varios estudios, que las estrategias adoptadas por muchas organizaciones en la actualidad, tanto para hacer negocios como para la gestión de los recursos humanos, están obsoletas.

Nos explica Pink, *“las motivaciones “recompensa-castigo” son propias del siglo XX, adecuadas para un enfoque mecanicista. En cambio, cuando para trabajar se requiere una cierta amplitud mental, cuando se requiere ampliar nuestro punto focal, las recompensas no ayudan, más bien ocurre todo lo contrario”*.

Debido a que actualmente en los países desarrollados los trabajos cada vez están más orientados a ampliar la visión de las personas, (lejos de la era Thaylorita-Fordista donde el punto focal se estrechaba) lo que vale son habilidades para moverse con amplitud de miras. Ya que la solución a situaciones que se nos presentan hoy en día no tienen una única solución, sino varias posibilidades (entorno ambiguo).

Por ello Pink lo tiene tan claro, las nuevas formas de motivación en las organizaciones deben estar basadas en la **motivación intrínseca**, es decir *“hago las cosas porque me gustan o porque me resultan interesantes”*. Para el autor, esta es la nueva forma de hacer negocios y de gestionar los recursos humanos.

Para Pink, la gestión de los recursos humanos en la nueva era está formada por de tres pilares claves:

- **Autonomía:** impulso que dirige nuestras propias vidas.
- **Maestría:** deseo de ser mejor, y mejor en algo que importa.
- **Propósito:** la intención de hacer lo que hacemos, al servicio más grande que nosotros mismos.

¹⁷ El analista laboral Dan Pink examina el problema de la motivación, empezando con un hecho que los sociólogos conocen pero no así la mayoría de los gerentes: Los métodos tradicionales de recompensas no siempre son tan efectivos como pensamos. Ponga atención a historias brillantes... que pueden ser, un paso hacia adelante.

Pink en la conferencia, explica algunos ejemplos de compañías donde llevan a cabo este tipo de estrategias. Por ejemplo, la compañía Atlassian¹⁸, unas cuantas veces al año les dan a sus trabajadores 24 horas libres para que trabajen en lo que quieran. Siempre y cuando no sea en el trabajo habitual. Ese trabajo deberán presentarlo al viernes siguiente. La compañía a estos días los llama Días de Fedex.

Desde que se lleva a cabo esta estrategia, los resultados de creación de nuevos software. Ha resultado muy positivo.

En Google lo que hacen es el “20% time” donde se da a los trabajadores de la organización un 20% libre de su jornada para que trabajen en lo que quieran siempre que tampoco tenga nada que ver con su trabajo habitual.

Nuevos productos como Gmail, Orkut, Google News, ha salido de este 20% de jornada libre.

En estas organizaciones, entre otros ejemplos que explica en la conferencia, *“el cómo lo hacen, el dónde lo hacen y el cuándo lo hacen depende totalmente de los empleados. Lo importante son los resultados. Ya que hoy en día, en la economía, la capacidad más importante de las personas es la de crear algo, dar algo a las personas que no sabe que necesitan y simplemente moverse en un entorno donde todo cambia rápidamente, y para ello no pueden existir restricciones.”* Lo que nos lleva la teoría expuesta en la conferencia del sr. Pink *La ciudad de las ideas. Año 2013.* (adjunta en anexos)

Como nos explica Pink en dicha conferencia, crear algo nuevo que la gente no sabía que necesitaba fue lo que hizo Apple con el Ipad. Le dieron algo al mundo que no sabía que le faltaba, eso es lo que hacen los artistas.

¹⁸ **Atlassian** es una empresa de software con sede en Australia que crea productos para empresas y desarrolladores de software en particular. Atlassian fue fundada en Sidney en 2002 por Mike Cannon-Brookes y Scott Farquhar. Actualmente cuenta con oficinas en San Francisco, Amsterdam y Tokio. Atlassian es especialmente conocida por poner énfasis en servir al desarrollo ágil de software, así como por autoaplicar tales metodologías en la propia empresa.

Pink se pregunta ¿Qué motiva a los artistas a hacer este tipo de cosas?

Como explica en la conferencia, hay varias ciencias sociales estudiando para descubrirlo. Pero lo que es evidente es que las claves son **“trabajar con autonomía, sin barreras, por iniciativa propia”**. Trabajar porque algo nos interesa de verdad y sin restricciones.

“Si observamos nuestras organizaciones de negocios, organizaciones sin fines de lucro, escuelas, no hay ningún trabajo que no haya sido encargado. Cada cosa que hacemos en el trabajo, cada cosa que hacemos en la escuela, es un trabajo que nos han encargado y además para todo ello nos instruyen, nos marcan unas pautas”.

“Una de las claves para triunfar en la nueva era, es preguntarse a uno mismo, donde va su atención cuando no estudia, no trabaja y no hace nada que le hayan encargado”.

Pink propone las siguientes tres reglas para sacar a relucir el talento de las personas en las organizaciones:

- No puede ser algo para lo que se esté cobrando un dinero.
- No puede ser algo que tenga que ver con el trabajo habitual.
- Se puede hacer lo que uno quiera sin restricciones siempre y cuando no sea aburrido.

Para liderar en la era de Human Age, la era de las personas y el talento, es muy importante dar mucha autonomía. Ya que como dice literalmente Pink **“las personas crean bajo condiciones autonomía y libres de restricciones”**.

Estar condicionado por pautas de comportamiento y normas de conducta anula a las personas. Bloquea la creatividad y las aleja de sus talentos.

Un líder en Human Age es un maestro. Es un profesional que trabaja para crear compromiso entre sus miembros. Fomenta los valores saca a relucir en talento de entre sus miembros. Además de trabajar por un propósito que va más allá del beneficio económico, en palabras de Manwani, *“el propósito de servir a la sociedad que es la que nos apoya”*.

Manwani considera clave el **liderazgo para conseguir crear valor social**. Considera fundamental y necesario redefinir los modelos de negocios. Se necesitan modelos de negocios que den un cambio radical a los modelos actuales. Considera que los **valores** y los **propósitos**, que deben ir más allá de los beneficios económicos, van a ser las dos fuerzas intangibles clave para la nueva forma de organizar los negocios. Y un líder en la era de las personas y el talento, es clave para transmitir los valores y el propósito de la organización así como también a la sociedad en la cual opera.

De la conferencia de Manwani hay conceptos que considero sumamente importantes a interiorizar si se desea liderar con éxito en la nueva era.

- Valores
- Liderazgo
- Responsabilidad
- Asociaciones
- Coaliciones

Un líder exitoso en la era de las personas y el talento tiene el reto de conseguir que las personas trabajen y dirijan sus mentes por ellas mismas, hacia aquello que les apasiona en algún momento de su jornada. Únicamente en contacto con uno mismo se produce en auto conocimiento, y **del auto conocimiento pasamos a conocer/descubrir nuestros talentos**. Hay tantas oportunidades de creación y emprendimiento como hemisferios derechos despiertos hay en el mundo.

Se trata de tomar consciencia, de que cada uno de nosotros posee una serie de actitudes y talentos que nos hacen únicos.

Por ello en la era de Human Age, la función del líder nunca había sido tan importante, ya que su reto es lograr que las personas afloren sus dotes, sus cualidades, sus talentos que a lo largo de tantos años han estado reprimidos. Como dice Juan Carlo Cubeiro, en la nueva era la calidad humana es sumamente importante.

2.6 El liderazgo femenino en Human Age

Hasta hace poco tiempo, se creía que el cerebro de las mujeres y de los hombres era igual. Así como también se creía que únicamente se utilizaba el hemisferio izquierdo del cerebro y el derecho era mudo.

En la actualidad con el avance de las tecnologías, se ha demostrado que hay diferencias en el funcionamiento ambos cerebros.

Las conexiones neuronales que se producen en el cerebro de los hombres y mujeres son diferentes, pero en cambio a nivel estructural las diferencias de ambos cerebros son mínimas.

Los hombres utilizan mucho más su hemisferio izquierdo del cerebro, con lo cual son mucho más racionales. En consecuencia, las decisiones que pueden llevar a cabo siempre serán desde la racionalidad del hemisferio izquierdo. A su vez, la racionalidad en su forma de pensar y de actuar, los lleva a ser más eficientes en las tareas que requieren más concentración y en las decisiones que se deban llevar a cabo de “alto riesgo” desde una dirección estratégica.

Tal y como explica la Doctora Brizendine¹⁹ en su libro *a un hombre le puede parecer que el cerebro femenino es superior*. Las mujeres, tenemos mucho más

¹⁹ Louann Brizendine M.D. (nacida el 30 de diciembre de 1952) es una científica americana, investigadora y clínica. Es autora de dos libros: *The Female Brain* y *The Male Brain* (publicado en

activo el hemisferio derecho del cerebro. Por ello nos dedicamos un 11% más a la comunicación. Tenemos un cierto grado empatía más alto, ya que tenemos menos testosterona y por tanto, menos agresividad. Lo que sucede que no somos tan eficientes tomando decisiones estratégicas de alto riesgo ya que nos cuesta más concentrarnos.

Por ello el estilo de dirección de una mujer acostumbra a ser desde el liderazgo de empatía (muchos investigadores creen que el motivo de la empatía se debe a que a lo largo de nuestra historia las mujeres, hemos desarrollado la empatía debido al cuidados del bebé, ya que las mujeres (generalmente) siempre hemos intentado interpretar las emociones de los bebés. Nos hemos visto obligadas a descifrar el lenguaje no verbal de los recién nacidos para sus cuidados y supervivencia) que desde la dirección puramente racional que a día de hoy todavía siguen utilizando algunas organizaciones al estilo Taylorista-Fordista y que forma parte de la anterior era Capitalista.

Por ello el liderazgo femenino en Human Age la tendencia es a tener en cuenta a las mujeres y sus dotes innatos. Ya que el cerebro de la mujer capta matices emocionales y tenemos más empatía. En cuanto a inteligencia cabe destacar que el promedio de inteligencia entre hombres y mujeres es el mismo.

Tal y como explica la doctora, por motivos naturales, neurológicos, los hombres ya desde niños necesitan conquistar, se sienten más cómodos en entornos donde se viven situaciones límite. Por ello como he mencionado, en las decisiones que conllevan máximo riesgo ellos son más eficientes.

2010). La investigación de Brizendine se refiere a los estados de ánimo y las hormonas de las mujeres. Se graduó en neurobiología de la UC Berkeley, asistió a la Escuela de Medicina de Yale y completó una residencia en psiquiatría en la Escuela de Medicina de Harvard. Está certificada por la Junta en psiquiatría y neurología y es profesora clínica dotada. Se unió a la facultad del Centro Médico UCSF en el Instituto Psiquiátrico Langley Porter en 1988 y ahora tiene la cátedra de psiquiatría de Lynne y Marc Benioff. En UCSF, Brizendine realiza actividades clínicas, de enseñanza, de redacción y de investigación. En 1994 Brizendine fundó la clínica del humor y de la hormona de las mujeres de UCSF, y continúa siendo su directora.

Los hombres están conducidos por la hormona de la testosterona, por ello en entornos empresariales agresivos, con una alta competitividad (globalización) de marcar directrices muy claras y específicas responden mejor, se sienten más cómodos.

En cambio nosotras, debido a nuestra naturaleza y la hormona del estrógeno, somos más suaves, más empáticas, más emocionales, más comunicativas y a la vez más ejecutivas.

Ello hace que hombres y mujeres tengamos distintas conductas y por tanto distintas formas de afrontar mismas situaciones y por eso la clave es un equipo formado tanto por hombres como por mujeres.

Pero en la nueva era, la era de las personas y el talento (consecuencia de nuestro mundo V.U.C.A) las condiciones naturales/innatas de las mujeres, son las que más harán falta para llevar las organizaciones y/o proyectos al éxito. Ya que se necesita un liderazgo imaginativo, integrador en la toma de decisiones, intuitivo, empático, de reconocimiento.

Por tanto, en nuestro mundo V.U.C.A necesitamos más líderes con características propias del estilo de liderazgo femenino. Ya que dichas características, serán la clave para gestionar las organizaciones en la era de las personas y el talento. La Dra. Silvia Damiano²⁰, desarrolladora del concepto Neuroliderazgo (concepto creado por David Rock²¹) propone en su libro *'Leadership is Upside Down'*. el

²⁰ Silvia Damiano es la creadora, líder de pensamiento y maestra entrenadora del modelo i4 Neuroleader, Assessment Tools & Methodology, fundando The About my Brain Institute con el propósito de democratizar el liderazgo y la neurociencia. Silvia ha trabajado en diferentes países, a través de muchas industrias, ayudando a equipos y organizaciones a mejorar el rendimiento empresarial. Los clientes de Silvia la han descrito como una animadora apasionada, dinámica, con mucha experiencia y maestra en temas de Inteligencia Emocional, Cambio Cultural, Neuroleadership & Engagement.

²¹ El Dr. David Rock acuñó el término 'Neuroliderazgo' y es el Director del NeuroLeadership Institute, una iniciativa global que reúne a neurocientíficos y expertos en liderazgo para construir una nueva ciencia para el desarrollo del liderazgo. Con operaciones en 24 países, el Instituto también ayuda a grandes organizaciones a operacionalizar la investigación del cerebro con el fin de desarrollar mejores líderes y gerentes.

modelo de liderazgo i4. (Liderazgo motivador, inspirador, imaginativo e intuitivo)

Veamos la conexión que tienen las cuatro características de le nuevo liderazgo i4 con nuestro mundo V.U.C.A (recordemos que son las siglas en inglés de volátil, hostil, incierto, ambiguo):

- **Liderazgo motivador:** como respuesta a un entorno hostil, por tanto se necesita motivar ya que el término “hostil” se define como algo provocativo o contrario. En un entorno hostil, donde todo parece contrariarse, el equipo debe sentirse motivado.
- **Liderazgo inspirador:** para responder a un entorno ambiguo (poco seguro, poco firme) con lo cual es fundamental que un líder tenga la habilidad/capacidad de inspirar a su equipo ya que con el entorno no se pueden inspirar por ser poco o nada seguro.
- **Liderazgo imaginativo:** como respuesta al entorno incierto (desconocido, impreciso) ya que un en un entorno donde no se conoce o no se puede predecir, la organización deberá ser capaz de imaginar con lo que puede encontrarse para seguir avanzando y adelantarse a las situaciones.
- **Liderazgo intuitivo:** como respuesta a un entorno volátil (cambia con facilidad de forma poco predecible) por ello los cambios que se puedan dar los se deben de intuir.

Silvia Damiano, escribió un artículo de opinión en la revista Excellence (nº 92)

En dicho artículo habla de un artículo en la revista Harvard Business Review (escrito por una consultora especializada en liderazgo) después de realizar un 7.280 entrevistas a líderes de organizaciones de primera línea en EE.UU donde se descubrió que *“la mayoría de los líderes aún son hombres”*

También se confirmó que los estereotipos mentales que tenemos las mujeres sobre habilidades empáticas, interés por ayudar a otros a crecer y a desarrollarse, construir relaciones, preocuparse por el propio desarrollo personal y demostrar integridad en los actos, las mujeres demostraron más capacidades.

Para la Dra. Silvia Damiano, el motivo de continúen siendo los hombres el porcentaje más alto en cuanto a cargos ejecutivos y de alta dirección (a pesar de los resultados) reside en el “*acostumbramiento*”. Y tal y como explica la Doctora en el artículo: “*Este acostumbramiento se debe a la falta de habilidad para cambiar determinados patrones de conducta para adaptarse al nuevo entorno donde nos encontramos*” (que en realidad no es tan nuevo).

En el mismo artículo, la Dra Damiano, también habla acerca de los resultados de varios estudios, realizados por un grupo Think Tank²² en Estados Unidos.

Dichos estudios, indican que el estilo de observación de las mujeres, tiende a ser más amplio y de mayor alcance. Mientras que los hombres tienden a fijarse de forma específica únicamente en aquello que perciben, es decir lo relevante de la tarea que se está realizando. De ahí que tengan más capacidad de concentración. Por tanto, si se centran en lo relevante de la tarea que están realizando pierden de vista el resto del entorno y, en consecuencia, se desconectan con su capacidad de prevenir/intuir. Por ello la clave es tener un equipo liderado por hombres y mujeres.

²² *Think-tanks* es el nombre que recibe en inglés lo que podría calificarse como un centro, instituto o institución que se dedica a difundir en la sociedad civil —de manera disimulada— una propaganda ideológica (generalmente de carácter político) bajo forma de divulgación de ideas o pensamientos constructivos, necesarios e innovadores, útiles para el ciudadano común y corriente, para los estudiantes, los líderes del país, los intelectuales y otras instancias dirigentes. Los *think-tanks* operan frecuentemente bajo cobertura de ser centros o fundaciones de investigación independientes, pero en su mayoría están ligados a grupos de poder o lobbys que incluso son ramificaciones de super-estructuras ligadas a multinacionales, agencias de espionaje o países imperialistas quienes finalmente son los que financian y manipulan estos *think-tanks*. La misión de los *think-tanks* es pues la de inculcar e imponer en una población, a una sociedad civil, una forma de pensar, hacer aceptar los valores e ideas que ciertos grupos dominantes quieren imponer o hacer prevalecer —de acuerdo a sus intereses—, imponiéndolos de manera discreta, sin que sea apercibido quien está detrás de todo esto. Por esa razón los “*think-tanks*” tienen los medios financieros para reclutar personalidades, artistas, prestigiosos intelectuales (muchas veces vendidos) para que trabajen para ellos y propaguen las ideas o creencias de estos *think-tanks*. Podemos citar como ejemplo un *think-tank* que opera en Perú y que es apoyado por poderosas estructuras financieras extranjeras.

Las mujeres estamos continuamente explorando el entorno en busca de información, lo cual implica que estamos más al día de todos los cambios que se producen. En cambio, los hombres son más aptos para tareas más específicas.

Los estudios también demuestran que las mujeres tendemos a ser más comunicativas que los hombres y siempre estamos buscando maneras de crear soluciones que funcionan para el equipo. Somos más explicativas y utilizamos la empatía y las emociones de manera proactiva.

Los hombres tienden a mostrar inclinación hacia la tarea en sí. Hablan menos y se aíslan más. En consecuencia, siempre dependiendo de la formación y el perfil, pueden dejar a un lado la motivación y la inspiración hacia ellos mismos y hacia su equipo, ya que están centrados en una tarea determinada, pero en cambio resultaran más eficientes en las tareas.

Las personas estamos capacitadas para aprender y desarrollar nuestros talentos. Con lo cual es sumamente importante una buena formación para los líderes y/o directos de las organizaciones, ya sean hombres y mujeres.

Para que se de equilibrio en un equipo de trabajo es ideal equipos formados por 50% hombres y 50% mujeres. Tal y como explica Silvia Damiano, en el artículo de la revista anteriormente mencionado *“quisiera compartir una conversación que mantuve hace unos meses con el director general de una empresa venezolana. Él me comentó que nunca se había sentido más cómodo en su labor directiva como en ese momento. ¿La razón? Por primera vez había logrado tener un equipo de ocho ejecutivos, 50% mujeres y 50% hombres. Al preguntarle cuáles eran las diferencias que había notado con respecto a los equipos que había dirigido anteriormente, en su mayoría constituidos por hombres, su respuesta fue: “Ahora, las decisiones que tomamos como equipo son de una calidad superior, hay más entendimiento y las conversaciones son más amenas y menos competitivas”*.

3 CONCLUSIONES

Es muy cierto que nada dura eternamente. Por ello se han dado a lo largo de la historia distintas revoluciones. Como la era de la industrialización o la era de las tecnologías, de la información y la comunicación (TICS).

Actualmente es evidente que nos encontramos en un cambio de era. Para Juan Carlos Cubeiro nos encontramos en la Era del Talentismo. Para Daniel H. Pink nos encontramos en un momento donde las personas necesitan despertar el lado derecho de sus mentes. Para ManpowerGroup las personas tienen más relevancia que nunca, por ello identificaron en 2011 Human Age o lo que es lo mismo la era de las personas y el talento.

¿Si la crisis de los años 70 supuso el fin de la era Taylorista-fordista porque la actual crisis no puede suponer el fin de la era capitalista?

La evolución del ser humano es inevitable. Entre otros motivos porque a medida que cubrimos unas necesidades aparecen otras como explica Abraham Maslow en su obra *Una teoría de la motivación humana (1943)*.

A nosotros, los seres humanos, durante muchos años, se nos ha educado bloqueando una parte del cerebro. Se nos ha educado desde el miedo y en base a unos patrones determinados. Se nos ha enseñado a vivir en función de lo que la sociedad espera de nosotros y no se nos ha enseñado a vivir en función de lo que deseamos.

Tampoco se nos ha enseñado que somos responsables de nuestra vida y que en consecuencia podemos **crearla**. Se nos ha educado desde el deber, el tener y no desde el ser y **somos seres humanos no hacedores humanos**.

Educar a una sociedad con patrones rígidos, educar desde la restricción y desde el miedo conlleva que la forma de pensar y de vivir de las personas sea limitada.

El ser humano no es ignorante, al ser humano se le educa para ser ignorante.

Tal y como se ha mostrado a lo largo del estudio, tal y como nos han mostrado los distintos autores, absolutamente todas las personas poseemos talentos. Cada persona, cada uno de nosotros, poseemos unos talentos que nos hacen únicos, independientemente de si somos hombres o mujeres. El problema es que nadie nos ha informado de ello.

Que infinidad de personas denominen “crisis económica” a la situación actual es debido a que durante muchos años las aspiraciones de las personas han ido en función de lo que las empresas y/o el estado ha esperado de éstas.

Al cambiar la situación de forma radical, numerosas personas que desean acceder a empresas esperando pasar toda su vida profesional en ellas, y al ver que eso es prácticamente imposible lo denominan “crisis económica” ¿el problema?

La rigidez de las instituciones, educar a numerosas personas para que su objetivo sea acceder a una gran empresa y no prepararlas para afrontar el cambio, o lo que es lo mismo, el mundo V.U.C.A.

Numerosas personas no se forman para cultivar sus talentos, se forman y se moldean para “otros”. Pocas personas deciden cursar unos estudios para potenciar sus talentos o porque realmente lo desean y ofrecer lo mejor de ellos. Y el problema reside en que muchas personas no saben los talentos que poseen. Tampoco saben qué hacer si no entran a trabajar a una gran empresa y pasan toda su vida profesional en ella.

No es lógico que con todos los avances tecnológicos y científicos, en un mundo globalizado, los jóvenes que están cursando un grado universitario, lo hagan con el mismo propósito que lo hacían los jóvenes de hace cuarenta años.

Y no se puede pretender cambiar un modelo productivo de un país, sin intervenir desde la educación y la formación de nuestros universitarios. Las

universidades son un elemento clave para el desarrollo de la sociedad, ya que un personal formado y competente aporta valor social a un país y lo enriquece.

Al igual que tampoco es lógico que continúen las instituciones de la misma forma y con las mismas dinámicas de hace cuarenta años. Es evidente que hay algo que falla en “las sociedades desarrolladas”.

El estudio realizado muestra que los tiempos han cambiado, que no podemos establecer objetivos como se hacía un tiempo atrás, que hemos de romper con viejas creencias, viejas estructuras mentales.

El cambio debe empezar con un cambio de mentalidad en cada uno de nosotros. Ya que dentro de la estructura de un país y las limitaciones que ello comporta, nuestro pensamiento siempre será libre.

El estudio también muestra que es posible romper patrones, que es posible despertar el lado derecho de nuestra mente y que es posible cultivarnos y realzar nuestros talentos. Pero siempre desde el esfuerzo, dedicación y la constancia.

Los distintos autores nos han mostrado algunas técnicas para sobrevivir y/o triunfar en la nueva era. Por ello únicamente las personas que tomen consciencia de que las reglas del juego han cambiado, las que despierten y vivan sin miedos, reconozcan sus talentos, se esfuercen en cultivarse por y para ellos, no se queden paralizados frente a los cambios y se adapten a éstos, serán las que experimenten expansión en sus vidas.

De lo contrario, las personas que continúen con el único propósito de ser empleables para “otros” y su aspiración sea pasar su vida profesional en una única organización y “al servicio de” vivirán en “crisis económica” permanente.

4 REFERENCIAS

- Juan Carlos Cubeiro (2012) Del capitalismo al talentismo. *Las claves para triunfar en la nueva era*. España. Deusto.
- Cubeiro. J. (16 de abril de 2014). Hablemos de talento. Recuperado de:
<http://jccubeirojc.blogspot.com.es/>
- Cubeiro. J. (Marzo 22015) La ventaja del liderazgo femenino. Head of talent de ManpowerGroup. *Equipos&talento.com*. Recuperado de:
<http://www.equiposytalento.com/tribunas/manpowergroup/la-ventaja-del-liderazgo-femenino>
- González Andrés G. (3 de septiembre de 2015) El neurolider que llevamos dentro. Recuperado de:
<https://blogslasalleigs.com/2015/09/03/el-neurolider-que-llevamos-dentro/>
- Damiano. S. (2012) Neuroliderazgo femenino. Categoría: Experto en gestión empresarial, *Executive Excellence n° 92*. Recuperado de:
http://www.eexcellence.es/index.php?option=com_content&view=article&id=1107:silvia-damiano&catid=35:articulos-publicados&Itemid=57
- Brizendine. L. Recuperado de:
<http://www.muyinteresante.es/historico/articulo/louann-brizendine>
- Daniel. H Pink conferencia (2013) *La ciudad de las ideas “Dangerous Ideas” The Power of Noncommissioned Work*. Recuperado de:

<https://www.youtube.com/watch?v=pQbeU6UTp9M>

- Daniel. H. Pink. (Agosto 2009) *La sorprendente ciencia de la motivación* “on the surprising science of motivation” .Recuperado de:

<https://www.youtube.com/watch?v=1ipQG6b9x7o>

- Harish Manwani.(Enero 2014) *La ganancia no lo es todo siempre* Recuperado de:

https://www.ted.com/talks/harish_manwani_profit_s_not_always_the_point?language=es

- Anthony Giddens, *Tesis Sociología*. Tercera edición revisada Versión de Teresa Alberó, Jesús Alborés, Ana Balbás, José Antonio Olmeda, José Antonio Pérez Alvajar y Miguel Requena. Revisión técnica de Jesús Cuellar Menezo Alianza Editorial.

- Estudio de ManpowerGroup (2011) *Human Age 2.0. Las fuerzas futuras en el trabajo*. Recuperado de:

http://www.manpowergroup.es/data/files/Estudios/pdf/Human_Age_2.0_-_las%20fuerzas_futuras_del_trabajo_-_estudio_ManpowerGroup_635917387176422500.pdf

- Estudio de ManpowerGroup (2015) *Escasez de talento 10ª Edición*. Recuperado de:

http://www.manpowergroup.es/data/files/Estudios/pdf/Estudio_Manpower_Group_sobre_Escasez_de_Talento_2015_635779084172386250.pdf

- José Manuel Casado González. 20 de abril de 2016. Jerarquías Desarraigadas. Presidente/Fundador de 2.C Consulting. *Sabemos Digital*. Recuperado de:
http://sabemos.es/2016/04/20/jerarquias-desarraigadas_14071/

- Wikipedia.

5 ANEXOS

- Daniel Pink la sorprendente ciencia de la motivación
<https://youtu.be/xOXBRg3vdbw>
- Daniel Pink la ciudad de las ideas
<https://www.youtube.com/watch?v=pQbeU6UTp9M>
- Conferencia Harish manwani las 4 C's
https://www.ted.com/talks/harish_manwani_profit_s_not_always_the_point?language=es
- Artículo Dr. Silvia Damiano revista excellence nº 92
http://www.eexcellence.es/index.php?option=com_content&view=article&id=1107:silvia-damiano&catid=35:articulos-publicados&Itemid=57