

**Gestión del talento humano en el
entorno BANI**

**Management of human talent in the
BANI environment**

Yhadira Huicab-García¹
TecNM Campus de Los Ríos - Ecuador
jiquiroz@uce.edu.ec

doi.org/10.33386/593dp.2023.1-1.1533

V8-N1-1 (ene) 2023, pp. 155-165 | Recibido: 01 de octubre de 2022 - Aceptado: 22 de diciembre de 2022 (2 ronda rev.)
Edición Especial

¹ Profesor Investigador del ITSR
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7987-383X>

Descargar para Mendeley y Zotero

RESUMEN

El entorno BANI (acrónimo de brittle, anxious, non-linear, incompreensible, que traducido al español, es: frágil, ansioso, no lineal e incomprendible), se desarrolla a partir del año 2020, donde las personas, organizaciones y naciones se vieron afectadas por la pandemia sanitaria por diversos cambios en el entorno. El presente proyecto de investigación realiza un análisis en la gestión del talento humano en el entorno BANI para las organizaciones, en donde se investigan las estrategias centradas en la gestión y retención del talento humano a nivel operativo, que desarrollan las empresas en los momentos donde se genera un entorno quebradizo, inestable, ambiguo e incomprendible y se valida la prospectiva estratégica con la variable talento humano de la organización. La metodología que se sigue es una investigación documental que permita analizar las tendencias de la gestión del talento humano y estudio de los entornos interno y ex-terno, VICA y BANI, analizar estrategias que implementan muchas organizaciones para fidelizar el talento humano de la organización. La investigación documental es una técnica de investigación cualitativa, las técnicas utilizadas durante el proceso de investigación fueron los grupos focales, las entrevistas semi-estructuradas, encuestas para la caracterización poblacional y aplicación de una escala tipo Likert para tener el índice de calidad ambiental percibida, a través de un cuestionario estructurado, permitiendo estudiar la cultura organizacional o corporativa, liderazgo empresarial, responsabilidad social empresarial, productividad, gerencia del cambio, replantear la empresa en el corto plazo, riesgos, disrupción, adaptación a entornos VICA y BANI. En el período de respuesta ante una crisis, los líderes resilientes en una organización se definen por cualidades que marcan la diferencia entre sobrevivir y prosperar en medio de la crisis. Los líderes resilientes deben tomar acciones específicas en torno a la fidelización del entorno humano. Finalmente, se deben aprovechar las lecciones aprendidas por otras organizaciones que experimentan o han experimentado anteriormente, condiciones similares de crisis, para utilizar este aprendizaje y emerger con más fortaleza.

Palabras clave: Ambiguo; estrategias; retención; talento humano

ABSTRACT

The BANI environment (acronym for brittle, anxious, non-linear, incomprehensible, which was converted into Spanish, is: fragile, anxious, non-linear and incomprehensible), develops from the year 2020, where people, organizations and nations meet were affected by the health pandemic due to various changes in the environment. This research project carries out an analysis in the management of human talent in the BANI environment for organizations, where strategies focused on the management and retention of human talent at the operational level are investigated, developed by companies at times when it generates a brittle, unstable, ambiguous and incomprehensible environment and the strategic prospective is validated with the variable human talent of the organization. The methodology that is followed is a documentary research that allows analyzing the trends of human talent management and the study of internal and external environments, VICA and BANI, analyze strategies that many organizations implement to retain the organization's human talent. Documentary research is a qualitative research technique, the techniques used during the research process were focus groups, semi-structured interviews, surveys for population characterization and application of a Likert-type scale to have the perceived environmental quality index, Through a structured questionnaire, it will allow studying the organizational or corporate culture, business leadership, corporate social responsibility, productivity, change management, rethinking the company in the short term, risks, disruption, adaptation to VICA and BANI environments. In the crisis response period, resilient leaders in an organization are defined by qualities that make the difference between surviving and thriving in the midst of crisis. Resilient leaders must take specific actions around the loyalty of the human environment. Finally, take advantage of the lessons learned by other organizations that experienced or have previously experienced crisis conditions, to use this learning and emerge stronger.

Key words: Ambiguous; strategies; retention; human talent

Introducción

Ackoff Russell (1993) plantea que las nuevas tecnologías han provocado el vértigo y las turbulencias de los distintos escenarios políticos, económicos, sociales y culturales e impactado en las formas de administración, organización y gestión de los organismos públicos y privados.

En el mundo empresarial siempre se intentan buscar denominaciones genéricas de todos los acontecimientos para intentar darles un contexto a diversos procesos y áreas de la organización.

En la actualidad, se vive un momento complicado a causa de la pandemia mundial del COVID-19, se han presentados sucesos políticos y económicos que afectan a países, empresas y personas. Es por ello, el concepto que se conocía como entornos VUCA (acrónimo de las palabras Volátil, Incierto (Uncertainty), Cambiante y Ambiguo), ya encaja en la situación actual postpandemia y ha surgido el entorno BANI (un término compuesto por las iniciales de las palabras inglesas Brittle (quebradizo), Anxious (que genera ansiedad), Non-linear (no lineal) e Incomprehensible (incomprensible)), un nuevo método para comprender el panorama general de esta era del caos. Su manifestación no solo incrementa el estrés que se experimenta, sino que lo multiplica. Los entornos VUCA se han quedado obsoletos, ya no dicen nada que una situación o un sistema se defina como volátil o ambiguo.

El análisis de los entornos anteriormente citados surgen a finales de los ochenta, el ejército de Estados Unidos creó este concepto y años después empezó a escribirse en libros de estrategia empresarial. Hay quienes lo denominaban VUCAH haciendo también referencia a la hiperconectividad, VICA por su traducción al español. La Universidad de Oxford, por otro lado, explicaba que ya se vivía en entornos TUNA: turbulentos, inciertos, nuevos y ambiguos (Bello, 2022).

El entorno BANI surge para entender y diagnosticar situaciones que no solo son difíciles de predecir y comprender, sino que

son caóticas, completamente impredecibles e incomprensibles. La nueva normalidad post pandemia, exige estar actualizados y prepararse para el cambio. Debido a la incertidumbre y cambios que se viven, es difícil calcular cómo y cuándo se saldrá de la pandemia, de situaciones económicas a nivel mundial e impacto de las guerras. Los expertos recomiendan planear los objetivos con base a tres o más escenarios. La clave es aprovechar la turbulencia como detonante para innovar teniendo varias rutas de salida a través de variables. La clave para afrontar este tipo de entornos es construyendo soluciones resilientes, empezando de forma individual. Las empresas necesitan diseñar sistemas fuertes y sólidos teniendo en cuenta todas las dimensiones posibles, con base a la reinención y el nuevo liderazgo enfocado a las personas.

La complejidad sin precedentes del contexto empresarial actual, marcado por la globalización, la tecnología y cambios socioeconómicos, geopolíticos y demográficos más amplios, hace crecer la necesidad de centrarse en identificar, atraer, reclutar, desarrollar y retener talento para navegar por los desafíos del contexto (Claus, 2019; Reiche, Lee y Allen, 2019)

En la actualidad, el sector empresarial debe enfrentarse a los entornos VUCA, caracterizados por su volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad, como consecuencia de la globalización del mercado. Al respecto, cabe señalar que la globalización es considerada como un proceso ambivalente, puesto que es interpretada como un obstáculo para la colocación de una organización en el mercado y, a su vez, como una oportunidad para aumentar su competitividad, afianzando su posicionamiento en el mercado. Consecuentemente, las organizaciones han evidenciado que no pueden evitar estos entornos VUCA, por lo que se han orientado hacia la búsqueda de mecanismos que permitan enfrentar los nuevos desafíos del mercado, a fin de mantener y, consecuentemente, aumentar su competitividad. A partir de lo indicado, el objetivo de esta investigación fue establecer un nuevo paradigma de liderazgo en el sector empresarial, ya que se requiere transformar a las organizaciones en empresas

que puedan adaptarse a los entornos VUCA, y que permitan su crecimiento económico. Uno de estos nuevos paradigmas es el liderazgo innovador, el cual se enfoca en la optimización de la comunicación interna de una organización, puesto que el intercambio de información permite crear y construir estrategias competitivas que, al ser evaluadas y efectuadas, mejorarán el desempeño de la organización y, por ende, conducirán hacia el **éxito** de esta. (Díaz, 2021)

Los directivos deben gestionar un liderazgo empresarial que conduzca a que las organizaciones desde un modelo disruptivo generen menos estrategias comparativas y más competitivas logrando posicionarse en los diferentes sectores industriales cada día más complejos y exigentes, en donde la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es entonces la respuesta a un gran desafío que pide el mundo empresarial en relación con el desarrollo sostenible, con un alcance claro de responsabilidades sociales, ambientales y económicas, pero con un fundamento en el que se **éxito** de cualquiera de estas **áreas** no puede lograrse a costa de otras e identificar riesgos, es urgente para los directivos de las organizaciones, entender que los riesgos provienen de diferentes ambientes, desde los procesos definidos hasta la toma de decisiones; correr riesgos hace parte de la elección de la dirección, debido a que hacer negocios, crear unidades estratégicas, llegar a nuevos mercados, hace parte de los peligros que un directivo debe correr, tener la habilidad de mitigarlos desde un momento disruptivo en lo procedente.

El objetivo del proyecto de investigación es analizar y gestionar el talento humano en el entorno BANI de las organizaciones, para motivar a la dirección de las organizaciones a evaluar la posibilidad del cambio.

Método

Referentes teóricos

La organización constituye esquemas abiertos, los cuales se relacionan con el ambiente a fin de lograr sus metas; por ende,

es imperante concertar las actividades que realizan los individuos que las ejecutan. De esta manera, nace la necesidad de fundar puestos gerenciales que orienten las conductas de los individuos que forman parte del ente organizacional. (Bauzas y Reyes, 2019)

Gestión se define como guía para orientar la acción, previsión, visualización y empleo de los recursos y esfuerzos a los fines que se desean alcanzar, la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución (Cruz, 2011).

Gestión de talento humano: es un conjunto integrado de procesos de la organización, diseñados para atraer, gestionar, desarrollar, motivar y retener a los colaboradores., esta práctica se basa en la obtención de mejores resultados de negocio con la colaboración de cada uno de los empleados (Pérez, 2021).

El contexto donde la gestión del talento humano se plasma es entre la relación de las personas y las empresas. En conclusión, el ser humano es social por naturaleza y no puede sobrevivir aislado de los demás, por ende, siguiendo este hilo de información se puede afirmar que las organizaciones nacieron para emplear eficientemente los esfuerzos conjuntos de las personas a fin de responder a las necesidades de la sociedad general, y en el mismo proceso satisfaciendo sus necesidades y objetivos propios (de sus dueños) y las personas que las componen, en un acto de sinergia (Chiavenato, 2009).

En la cultura empresarial actual, ya no se habla de empleados, sino de colaboradores, colegas y compañeros. Cuidar el talento humano comienza desde antes incluso de la búsqueda de este. Ya que las personas más satisfechas declaran haber percibido gran transparencia, respeto y comunicación durante el proceso de selección, incluso si no han sido finalmente elegidos.

Las empresas que están corrigiendo esta actitud son las que mejor están creciendo, y han descubierto que el valor de las personas no está en

la edad o en la experiencia, sino en la motivación y el talento, a veces oculto a primera vista.

La consecuencia de esto es que los departamentos de Recursos Humanos están implementando programas internos de motivación constante, con el fin de descubrir y potenciar su talento oculto, **así como de afianzar valores de cultura empresarial y liderazgo en cada persona. El talento humano es, sin lugar a duda, la mejor** inversión posible. Es por ellos si la organización quiere alcanzar sus objetivos (Crecimiento sostenido, Rentabilidad, Calidad en los productos y servicios, Competitividad, entre otros.) de la mejor manera posible, debe saber canalizar los esfuerzos de las personas para que estas también alcancen sus objetivos individuales (mejores salarios, beneficios, estabilidad, satisfacción en el trabajo, oportunidad de crecimiento, entre otros.) y, de ese modo, se beneficien ambas partes. (Chiavenato, 2009)

De esta manera, es posible afirmar que la gestión del talento humano se basa en crear cualidades de competencia a fin de aplicar políticas y esquemas organizacionales que sean beneficiosos, adecuados para la repartición efectiva de los recursos y lograr culminar los periodos de actividades de la empresa con un gran marco de **éxito** en las estrategias planeadas. Consintiendo proyectar y gestionar conjuntamente el cambio, a fin de desarrollar siempre estrategias para la sostenibilidad de la empresa a corto y largo plazo Ramírez, et al. (2019)

Las actividades de administración del capital humano contribuyen al mejoramiento de la productividad mediante la identificación de formas **óptimas** de alcanzar los objetivos de la organización, y de manera indirecta mediante el perfeccionamiento de la calidad de vida laboral de los empleados. (Dessler, 2009)

El entorno es el conjunto de circunstancias o factores sociales, culturales, morales, económicos, profesionales, etc., que rodean una cosa o a una persona, colectividad o **época** e influyen en su estado o desarrollo. El entorno empresarial es el conjunto de factores que influyen en la actividad de una

compañía. Pueden tener un origen interno o externo y son de distinta naturaleza

La complejidad del contexto en las organizaciones y los ambientes de incertidumbre, producto de los cambios acelerados en el mercado globalizado (Kimball, 2019) reclama el establecimiento de estrategias que permitan garantizar el desarrollo **óptimo** de sus potencialidades y su posicionamiento en el mercado de manera inmediata, de tal forma que, al cambiar la naturaleza de competencia, sobrevivan aquellas empresas que fueron lo suficientemente flexibles para responder a estas demandas de constante cambio en sus entornos, y que tienen la capacidad de redirigir, enfocar y explotar sus recursos de manera efectiva, apropiada y más rápida que la competencia. Por lo tanto, si se quieren dominar las demandas de cambio y los cambios implementados para que sean sostenibles, todos los miembros de la organización deben ser receptivos y tener las habilidades y la motivación necesarias para participar en el proceso de cambio, y las organizaciones deben empoderar a sus empleados para realizar cambios a nivel local. (Díaz, 2021)

El entorno VUCA hace referencia a la volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad que se evidencia en la nueva normalidad; sin embargo, incluso en este contexto de impredecibles cambios, existen tendencias subyacentes importantes que dan forma al futuro. En este marco, de acuerdo con (Sarkar, 2016), **él** término VUCA se ha convertido en una frase común hoy en día, producto de los rápidos cambios que se están originando en los frentes políticos, económicos, sociales y tecnológicos, los cuales conllevan a que aumente el VUCA en el mundo organizativo. (Díaz, 2021)

Volatilidad: Entendida como la relación que tiene la naturaleza y capacidad de cambio. Es necesario generar estrategias conociendo la velocidad con la que los cambios se producen y además evaluar la capacidad de los procesos, organizaciones y capacidad de respuesta frente a cambios los cuales permitan brindar estabilidad.

Incertidumbre: hace relación a la poca capacidad de prever que las organizaciones tienen para pensar en el futuro. Lo imprevisto es un aspecto cada vez más común, y esto hace que al momento de realizar planeaciones estratégicas se pierda objetividad y seguridad, lo cual se refleja en la incapacidad gerencial de monitorear las tendencias actuales y futuras y desarrollar una prospectiva estratégica enfocada a un escenario futurible.

Complejidad: en el caso de las organizaciones, la búsqueda de posibilidades y la pertinencia de una adecuada estrategia, hace que no se contemple la posibilidad de mirar a otros frentes en la línea gerencial en la cual la relación toma de decisiones y pensamiento complejo abre una serie de posibilidades o alternativas para el directivo.

Ambigüedad: Este aspecto hace referencia a la falta de análisis que se provocan al no tener en cuenta los aspectos anteriores, los cuáles provocan inestabilidades en la organización. Es importante entender que una decisión A tiene repercusiones ambiguas, de efectos B, sino de una sucesión de efectos desconocidos e incontrolables que se dan cada vez que se toma una decisión.

El acrónimo BANI, según el creador de la terminología, antropólogo y futurista Jamais Cascio, es “una estructura para articular las situaciones cada vez más comunes en las cuales la simple volatilidad o complejidad son lentes insuficientes para entender lo que está ocurriendo”. (Pearson, 2022)

B de “brittle” (frágil): todas las organizaciones, individuos y países son susceptibles a catástrofes. Aunque la pandemia haya demostrado que las empresas y los seres humanos están apoyados en bases que pueden romperse, quien gana es quien aprende a construir apoyos fuertes, posicionándose de forma clara frente a la sociedad y creando un ambiente de trabajo que estimule la resiliencia. **A** de “anxious” (ansioso): luchar contra el miedo, con tantos cambios ocurriendo, no es de extrañar que las personas estén sufriendo de depresión y crisis de pánico. Sin embargo,

los nuevos tiempos llaman a luchar contra el miedo y la coyuntura de incertezas. Las marcas más transformadoras respiran innovación, empatía y compromiso social. Además, son consideradas como compañías relevantes para prácticamente todos sus stakeholders.

N de “nonlinear” (no lineal): aprender a actuar incluso en un escenario desconocido. Los acontecimientos actuales, muchas veces parecen desconectados y desproporcionados. ¿Quién imaginaba en enero de 2020 que un problema en China podría paralizar todo el mundo? Ciertamente, planeamientos tan detallados y de largo plazo pueden no tener más sentido.

I de “incomprehensible” (incomprensible): no sobrecargar por el exceso de datos. Todos los individuos y organizaciones reciben en los últimos tiempos una gran sobrecarga de informaciones que, además de ser diferentes, pueden también ser muchas veces contradictorias.

Planteamiento del problema

Ha surgido una tendencia denominada quiet quitting o renuncia silenciosa en donde el personal no renuncia a laborar en la empresa, renuncia a dar más de lo que corresponde, esto por el estrés que viven en el retorno laboral después de la pandemia, por lo que han decidido poner un alto a la productividad de manera silenciosa.

El empresario Kevin O’Leary, que aparece en el programa Shark Tank Estados Unidos, por ejemplo, dijo en un video de **TikTok** que “si eres un renunciador silencioso, eres un perdedor”. En otro video remarcó que los renunciadores silenciosos **no pueden trabajar para él**. Sin embargo, la renuncia silenciosa no es una propuesta sobre cómo evadir responsabilidades. Se trata, más bien, de no trabajar en exceso y más de lo debido para una empresa que no se preocupa en términos humanos por sus empleados (Bustos Gorozpe, 2022).

Los momentos de complejidades y crisis son el ideal para que un alto porcentaje de organizaciones se afecten negativamente, pero las situaciones de crisis han mostrado a

lo largo de la historia que dichos momentos permiten que las empresas generen estrategias con alto grado de innovación, permitiendo a estas romper el esquema de la rigidez y ser más flexibles, fluidas y adaptativas a los cambios que se presentan en el actual entorno BANI; junto con lo anterior otro aspecto que la organización debe trabajar en repensar su modelo de negocio adaptándolo a las nuevas estructuras mundiales.

La metodología que se sigue es una investigación documental que permita analizar las tendencias de la gestión del talento humano y estudio de los entornos interno y externo, VICA y BANI y analizar estrategias que implementan muchas organizaciones para fidelizar el talento humano de la organización. La investigación documental es una técnica de investigación cualitativa que se encarga de recopilar y seleccionar información a través de la lectura de documentos, libros, revistas, grabaciones, filmaciones, periódicos, bibliografías, etc. Las técnicas utilizadas durante el proceso de investigación fueron los grupos focales, las entrevistas semi-estructuradas, encuestas para la caracterización poblacional y aplicación de una escala tipo Likert para tener el índice de calidad ambiental percibida, a través de un cuestionario estructurado, permitiendo estudiar la cultura organizacional o corporativa, liderazgo empresarial, responsabilidad social empresarial, productividad, gerencia del cambio, replantear la empresa en el corto plazo, riesgos, disrupción, adaptación a entornos VICA y BANI.

Desarrollo

En esta fase se identifica la capacidad de los individuos y organizaciones para moverse en un entorno VICA y que pueda ser medida a través de varios parámetros:

- Gestión del conocimiento
- Consideraciones sobre la planificación
- Gestión de procesos y recursos
- Respuesta funcional
- Sistemas de recuperación

Errores de sistema

Errores de conducta

Se establecen etapas para desarrollar el entorno BANI:

Definir una visión realista de su situación actual: el criterio fundamental de esta etapa radica en tener claridad respecto a la situación de la empresa de cara al mercado y considerando las variables críticas con las que se toma el pulso al negocio. Es importante volver a revisar los fundamentos del negocio y ubicar a la empresa dentro de un sector y categoría específicos y, a partir de ahí, definir en cuál parte del ciclo de la pandemia se encuentra.

Medir/Cuantificar una línea base: en la situación de incertidumbre y ambigüedad actual se debe establecer un punto de partida que se define como línea base. Es muy importante considerar que, posiblemente para la medición, los datos históricos servirán poco para la tarea encomendada. Es más razonable plantear un caso “base cero” por la necesidad de ser muy eficientes en el ejercicio

Analizar diferentes escenarios: La construcción de los escenarios es un método muy útil para enfrentar la incertidumbre del momento, que no está solamente relacionada con la propagación de la enfermedad y la respuesta del sistema de salud en términos de política pública, sino también por los efectos colaterales en la economía y en las variables relacionadas con los suministros. El ejercicio tiene como objetivo identificar los escenarios posibles por más extremos que parezcan los eventos.

Incrementar opciones y desarrollo de planes de acción: En la situación de ambigüedad y complejidad en la que se encuentran los negocios y sus redes de suministro es muy probable que no sea sostenible tener un único plan rígido por mucho tiempo. Para incrementar las opciones que tiene la organización es muy importante que el equipo asignado a la tarea asuma cada escenario planteado como si supiera que efectivamente estuviera sucediendo. Esto permitirá hacer un

análisis DOFA completo de cada escenario en particular y aumenta la posibilidad de identificar acciones e iniciativas a ejecutar.

Controlar los planes y resultados – ajustar lo necesario: En el contexto actual, más que tener el plan perfecto, se trata de tener un plan que sea flexible y que responda con rapidez a las condiciones cambiantes que propone el entorno porque, de esta manera, es más probable que se optimice el trayecto para retornar a la nueva normalidad. El plan por escenarios incluye el portafolio de posibles acciones con el nivel de detalle que se expone, y es la hoja de ruta para activar de manera inteligente la respuesta de la organización ante las situaciones que se presenten y que serán identificadas por las alertas que también quedaron definidas dentro del plan.

Conclusiones

A lo largo de esta investigación se establece que la cultura organizacional o corporativa debe ser:

De confianza para los trabajadores, con un sentido de humanismo (secuelas emocionales y de salud Post-COVID)

Tiempos de incertidumbre (Covid, cambio climático, inflación, guerra)

Que la empresa sea percibida como un refugio seguro, que brinde estabilidad.

Entornos BANI y entornos VUCA impactan no solo a las organizaciones, si no también a los trabajadores (ajustes para que vean afectados en lo más mínimo por los embates del entorno que se desarrolla)

Sinergia empresa – trabajador (reconocer que ambos se necesitan) a través de la reestructura de los procesos

Donde se recomienda desarrollar las siguientes acciones para la gestión y fidelización del talento humano en las organizaciones:

Trabajo híbrido:

Durante la pandemia se utilizó y se comprobó que funciona

Las empresas están desarrollando modelos permanentes de trabajo híbrido y los convierte como parte de la cultura corporativa

Trabajo flexible, independiente de la ubicación (oficina, espacio de coworking, en algún lugar remoto, etc.)

Hay condiciones que no se pueden asegurar: equidad, inclusión

Movilidad interna del talento:

La movilidad interna en las empresas es la transferencia interna de los empleados, cambiando de puesto de trabajo, de rol o de función, para que se desempeñen en otra área de la organización. Esta práctica es cada vez más importante para la gestión de talento y la experiencia del empleado, ya que supone alternativas de desarrollo profesional y eleva la calidad de la carrera de los colaboradores que lo lleven a cabo.

Las empresas tendrán problemas en satisfacer las demandas nuevas que se requieren para estos entornos y no sólo recurrir al reclutamiento externo, ya que este incrementa costo. Al observar a los colaboradores e identificar cuáles pueden desarrollar, que talentos tiene que potencializar

Realizar una reconversión profesional y no solo de una manera selectiva, si no establecer como una norma que se establezca en la cultura de la empresa la movilidad en cualquier puesto de la organización.

Proceso continuo de aprender

Importancia de manuales y diagramas de procedimientos de acuerdo con las certificaciones,

El nuevo rol del área de recursos humanos (o talento humano):

El personal de RRHH son también consultores, acompañantes, gestores de crisis, expertos en digitalización, expertos

en desarrollar aprendizajes, analizar que información funciona o es útil para los procesos.

Estar en la posición de estar rastreando y desarrollando el talento de una manera constante, no solo cuando surja la necesidad, deben estar en la posición de trabajar de una manera descentralizada (no solo depender de lo que la Alta Gerencia u otros gerentes les digan que necesitan), si no hacer esta planeación para crear una predicción de lo que podría necesitarse en un momento dado, de acuerdo con lo que ellos conocen y tendencias que surgen en la empresa.

Aprendizaje informal dentro de la compañía:

Micro aprendizajes que los trabajadores llevan a través de microcápsulas informativas

Técnica muy efectiva entre trabajadores de 20 a 35 años, recurre a los medios digitales en que estos trabajadores se relacionan, generando una cultura de red e interconexión.

Videos en Tiktok

Historias en Instagram

Los trabajadores en su rato de ocio ven el video con duración aproximada de 30 segundos a 1 minutos, este video transmite cierta información que R.H. piensa que el trabajador necesita aprender o reforzar.

O asignan una persona (Coach), que la empresa considere que tiene un rol digno de imitarse

Gestión del talento a lo “netflix”

Plataforma con presencia en redes sociales que contestan los post a nivel mundial, con un sentido del humor o sarcasmo, creativo.

Netflix genera atracción tanto para copiar el modelo de negocio en todos los aspectos de innovación, organizacional, comercial...

Las personas que ahí trabajan saben gestionar su talento y las personas se sienten atraídas al observar cómo la empresa crece, como la empresa invierte todos los recursos que

se requieren y se sienten motivados a seguir y estar a la para con la empresa, es un círculo virtuoso y sinergia positiva que se genera

Nube de personas: las personas aprenden de las personas

Las personas se benefician de saber de personas que son colegas de ellos y aprenden

Se genera una red de conocimiento, aprender lo que esas personas saben, hacen y como lo hacen en puestos similares.

Colaboración entre pares

Trabajo bajo demanda

Contratar u orquestar el talento

Trabajar con empleados que son autónomos

FreeLancer

Eliminar la clasificación del personal por generación (boomer, Z, milenials) y generar un nuevo liderazgo

Adiós a las etiquetas que se generan a las generaciones y ahora se centran en liderazgos y sus formas de liderar a las personas, independientemente de la generación, año que hayan nacido o edad que tengan

El liderazgo se ejerce centrado en el ser humano a través de la creación de nuevas herramientas y formatos de aprendizaje, modelos que sean fácilmente accesibles para todos y que permita que todos los trabajadores puedan compenetrarse y utilizar esas experiencias que tienen en mayor o menor grado.

Crear condiciones para que todos los trabajadores independientemente de su edad pueden apoyar y desarrollar su carrera dentro de la organización y fomenta la inclusión

Con proyectos piloto a una estrategia digital

Planes de modificar, de crear desde una planeación muy extenuante, ahora se dirigen a una estrategia que es digital, holística (entre todos los

campos y todas las situaciones, relacionada con las prácticas que se llevan a cabo en la empresa).

Empezar por lo que ya se tiene conocimiento, utilizando nuevas herramientas, nuevos procesos por determinados periodos para que se lleven a cabo ciertos proyectos que se necesitan cumplir para lograr los objetivos de la empresa.

Trabajar menos, pero mejor

Ya no es trabajar 40 horas de lunes a viernes, se puede trabajar menos con menos días a la semana

Se debe hacer rendir el tiempo, gestionarlo de una manera eficiente, asegurar la productividad similar a la de una jornada completa

El trabajo ya no es tan colaborativo por ser trabajo remoto.

Capacitación en herramientas digitales y trabajo en equipos

New work: nuevas formas de trabajar que transforman el mundo laboral

Tendencia New work, trabajar de una manera más relajada, más casual donde el jefe, cliente y proveedor no está en un status más alto de jerarquía

Estrategia de un trabajo más dinámico, donde los errores son experiencias y aprendizajes, no fracasos

Oficina en cualquier lado y reuniones en lugares inimaginables, fuera de lo tradicional

Discusión

Para Jamais Cascio, el creador del concepto de entorno BANI, la fragilidad que personas e instituciones enfrentan podría ser combatida con resiliencia y libertad; la ansiedad podría ser minimizada mediante atención plena y empatía; la respuesta para la no linealidad sería la flexibilidad y una mayor comprensión del contexto y, finalmente, el uso de la transparencia y de la intuición podría aclarar un poco este mundo tan incomprensible. (Pearson, 2022)

Se observan casos de empresas como Spotify que implemento como estrategia: permitir a sus 6500 trabajadores desde cualquier parte del mundo y con ello disminuyo en un 15% la rotación del personal en el segundo trimestre del año 2022, en comparación con el mismo trimestre en el año 2019, es por ello que la flexibilidad laboral es uno de los beneficios más valorados en los trabajadores, los que la tienen en la empresa se sienten gratificados y más comprometidos. (Berg, 2022)

La ventaja de preparar a la organización y al talento humano en el entorno BANI es entrenar las competencias personales o soft skills. Estas competencias permiten actuar ante la dificultad para conocer la situación frente a la dificultad para predecir resultados. No se tiene que pensar que el entorno BANI va a pasar y que volverán tiempos de “estabilidad absoluta”, más bien se debe entrenar para surfear esta ola de incertidumbre en la que se vive.

También haciendo retrospectivas para entender el pasado y minimizar los riesgos armando nuevas bases, más flexibles. Es fundamental apoyarse en la creatividad, la intuición y la innovación, así como adquirir esas habilidades que ayuden a interpretar el momento actual. La inteligencia artificial y el Big Data pueden ser grandes aliados si se sabe cómo apoyarse en ellos.

De esta forma se podrá gestionar mejor este entorno BANI y todos los que vendrán, ya que los cambios y rupturas de paradigmas seguirán acelerándose y ya son imparables. Depende de cada uno cómo prepararse y si se quiere cambiar el modelo mental que se tiene implementado.

Referencias bibliográficas

Albores, A. C. S. (2021). Como influye la delincuencia y corrupción en las estrategias de gestión de los directores de las Mypes. Revista de Investigaciones Universidad del Quindío, 33(1), 81-96. DOI: <https://doi.org/10.33975/riuq.vol33n1.470>

Chiavenato, I. (2009). Gestión Del Talento

- Humano. México: McGRAW- Hill / Interamericana Editores, S.A de C.V.
- Ackoff, R. (1993). *La planificación de la empresa del futuro*. México: Limusa Noriega Editores.
- Bello, E. (2022). *ieBSchool Management*. Recuperado el Agosto de 2022, de [iebschool.com: https://www.iebschool.com/blog/que-es-entorno-bani-management/](https://www.iebschool.com/blog/que-es-entorno-bani-management/)
- Berg, K. (2022). Las personas buscan flexibilidad y libertad. Disponible en: <https://www.linkedin.com/in/yhadira-huicab-034b9146/recent-activity/>
- Bouzas Ortis, J. A., & Reyes Gaytán, G. (2019). *Gestión del talento humano*. México: IURE editores, S.A.
- Bustos Gorozpe, F. (29 de Septiembre de 2022). *Postopinion*. Obtenido de The washington post: <https://www.washingtonpost.com/es/post-opinion/2022/09/29/renuncia-silenciosa-que-es-quiet-quitting-trabajo/>
- Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson.
- Díaz, C. (2021). El liderazgo innovador como método para enfrentar los nuevos entornos VUCA. *Business Innova Sciences*, 2(1), 53-66.
- Hitt, M. A., Ireland, D., & Hoskisson, R. (2008). *Administración estratégica, competitividad y globalización, conceptos y casos*. México: CENGAGE Learning.
- Kimball, V. (2019). *Disrupted leadership: strategies and practices of leaders in a VUCA world*. Recuperado el Agosto de 2022, de Pepperdine University: <https://digitalcommons.pepperdine.edu/etd/1048/>
- Pearson. (Mayo de 2022). Recuperado el 2022 de Agosto, de Pearson: <https://blog.pearsonlatam.com/talento-humano-del-mundo-vuca-al-entorno-bani>
- Ramirez, R., Espindola, C., Hugueth, A., & Ruiz, G. (2019). *Gestión del Talento Humano: Análisis desde el Enfoque Estratégico*. SciELO.
- Sarkar, A. (2016). We live in a VUCA World: the importance of responsible leadership. *Development and Learning in Organizations*, 9-12.