

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Importancia e influencia de las nuevas tendencias del entorno en la gerencia de la
organización

Artículo de Revisión

Seminario de profundización “Dirección y Gerencia”

Juliana María Reina Mejía

Bogotá D. C.

2017

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Importancia e influencia de las nuevas tendencias del entorno en la gerencia de la organización

Artículo de Revisión

Seminario de profundización “Dirección y Gerencia”

Juliana María Reina Mejía

Tutor: Irma Olis

Administración de Negocios Internacionales

Bogotá D. C.

2017

TABLA DE CONTENIDO

1.	RESUMEN	5
2.	INTRODUCCIÓN	6
3.	METODOLOGÍA.....	7
4.	DESARROLLO.....	7
4.1	Resumen de gráficos de tendencias 2015, 2016 y 2017	9
4.2	Diseño Organizacional, o la organización del futuro	10
4.3	Aprendizaje y desarrollo.....	12
4.4	Gestión del desempeño.....	14
4.5	La experiencia del empleado- Cultura y Compromiso.....	15
4.6	Recurso humano digital	17
5.	CONCLUSIONES.....	21
6.	REFERENCIAS	23

LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i>	Las 10 Tendencias ordenadas según nivel de importancia (2015).....	8
<i>Figura 2.</i>	Las 10 Tendencias ordenadas según nivel de importancia (2016).....	8
<i>Figura 3.</i>	Tendencias en Capital humano 2017, por orden de importancia	9

LISTA DE TABLAS

Tabla 1.....	9
Tabla 2	11
Tabla 3	13
Tabla 4	15

Tabla 5	16
Tabla 6	18

1. RESUMEN

La constante interacción de los mercados, las economías, las cultura y el mundo en general; ha traído actualmente como consecuencia, que las organizaciones estén expuestas a desarrollarse en un entorno globalizado que obliga a las compañías a adaptarse a las nuevas tendencias y cambios que exige el entorno donde se encuentra sumergida; teniendo como resultado la necesidad de rediseñar la organización, en donde el enfoque está siendo dirigido a los recursos humanos, los cuales están asumiendo un nuevo rol donde la prioridad está en temas de diseño organizacional, liderazgo, experiencia y talento digital. El presente artículo tiene como propósito mostrar y confirmar la importante influencia de las nuevas tendencias organizacionales de 2017 en el rol de dirección que asume la gerencia y su importancia en la toma de decisiones.

Palabras Clave: nuevas tendencias organizaciones, globalización, entorno de los negocios internacionales, recursos humanos digitales.

2. INTRODUCCIÓN

Los recursos humanos están atravesando por una serie de cambios rápidos y profundos, por ello debe redefinirse como un equipo que ayuda a gestionar el flujo masivo de la información de la nueva era. Antes era vista simplemente como un área de soporte que prestaba servicios transaccionales a los colaboradores, ahora se espera que sea el área que ayude a liderar la transformación digital que está teniendo una gran relevancia en las organizaciones en todo el mundo.

Los cambios y transformaciones más relevantes se evidencian en tres áreas: organización del futuro, liderazgo disruptivo y el recurso humano digital. Estas son algunas tendencias y retos que la transformación digital plantea a los departamentos de personal alrededor del mundo, es de gran importancia que la gerencia conozca y adapte estas nuevas tendencias dentro de la organización, en donde debe modificar la forma de pensar y encontrar nuevos enfoques para liderar, organizar, motivar y gestionar a la fuerza laboral del siglo XXI (Deloitte, 2017).

La naturaleza global de los negocios diversificó la fuerza laboral, donde el foco es la inclusión y la generación de una creencia compartida que una a las personas en el trabajo, además de la tecnología digital, que se encuentra en todas partes, transformando los modelos de negocio, y cambiando radicalmente el lugar de trabajo y la forma de trabajar.

Los cambios digitales han modificado la forma de contratar, gestionar y apoyar a las personas. Las organizaciones innovadoras están descifrando cómo simplificar y mejorar las experiencias del trabajo, aplicando disciplinas como el *design thinking* y la economía comportamental para lograr un nuevo enfoque llamado “RH digital” (Deloitte University Press , 2016).

Considerando lo anterior, el presente artículo tiene como propósito mostrar y confirmar la influencia de las nuevas tendencias organizacionales en el rol de dirección que asume la gerencia y su importancia en la toma de decisiones.

3. METODOLOGÍA

Para la elaboración de este artículo se tomó como fuente principal uno de los estudios mundiales más extensos sobre desafíos en temas de talento, liderazgo y recurso humanos, a saber el informe de “Tendencias Globales en Capital Humano de 2016 y de 2017”, emitido por la consultora Deloitte; líder global en servicios profesionales de auditoría y consultoría, además de diferentes fuentes documentales, como revistas, libros, sitios webs y resultados de investigaciones, rescatados de repositorios institucionales en las áreas de recursos humanos, liderazgo y dirección.

Para objeto de este artículo se tomaron las cinco tendencias globales más representativas de capital humano, de los últimos tres informes emitidos por la consultora Deloitte, que influyen significativamente en la toma de decisiones en la organización. Estas cinco tendencias fueron elegidas a raíz del análisis de los informes de las tendencias, siendo estas cinco las que durante estos tres años han mostrado los más altos niveles de importancia en las organizaciones consultadas. Esta selección se hace con el fin de mostrar la importancia e influencia de las nuevas tendencias organizacionales en el rol de dirección de la gerencia organizacional.

4. DESARROLLO

Durante los últimos años, debido a la globalización, la interacción e integración de las economías y el mundo organizacional, en temas de capital humano ha venido siendo impactado en proporciones similares a las de la tecnología, es decir a un ritmo acelerado. Una de las causas de ello ha sido el cambio generacional, el del medio ambiente, y el cambio que genera en la mente el simple hecho de vivir en un constante cambio, todo esto ha sido causal de los cambios que afrontan hoy en día las organizaciones a nivel mundial. Los informes anuales de Deloitte arrojan un listado de las 10 tendencias de capital humano según el año de estudio.

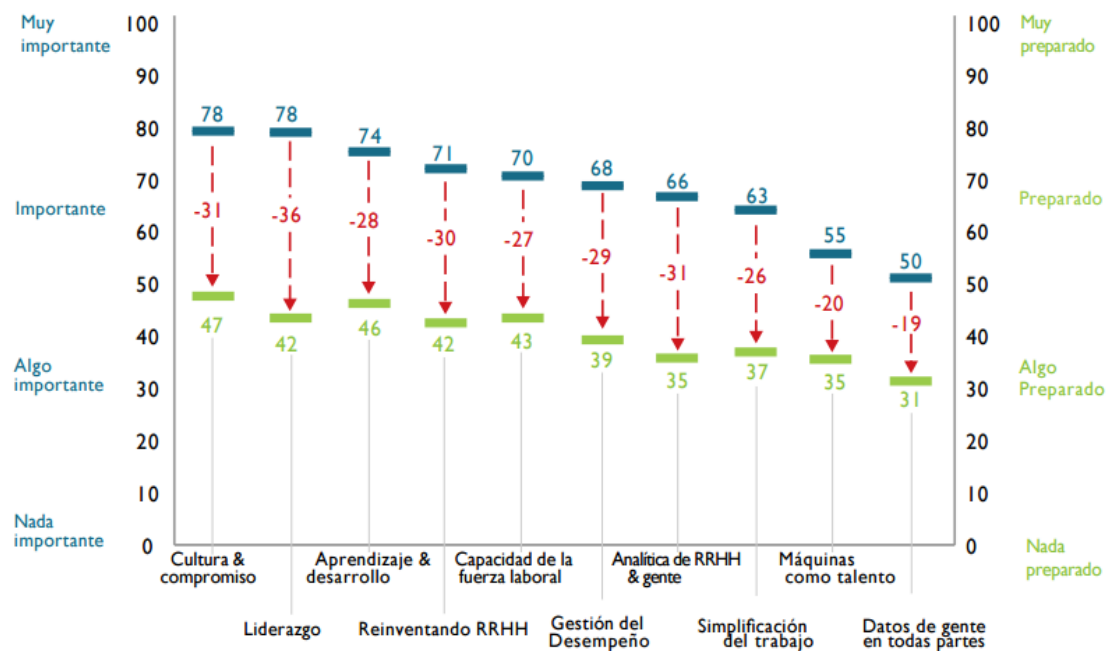


Figura 1. Las 10 Tendencias ordenadas según nivel de importancia (2015)

Fuente: (Deloitte University Press, 2015)

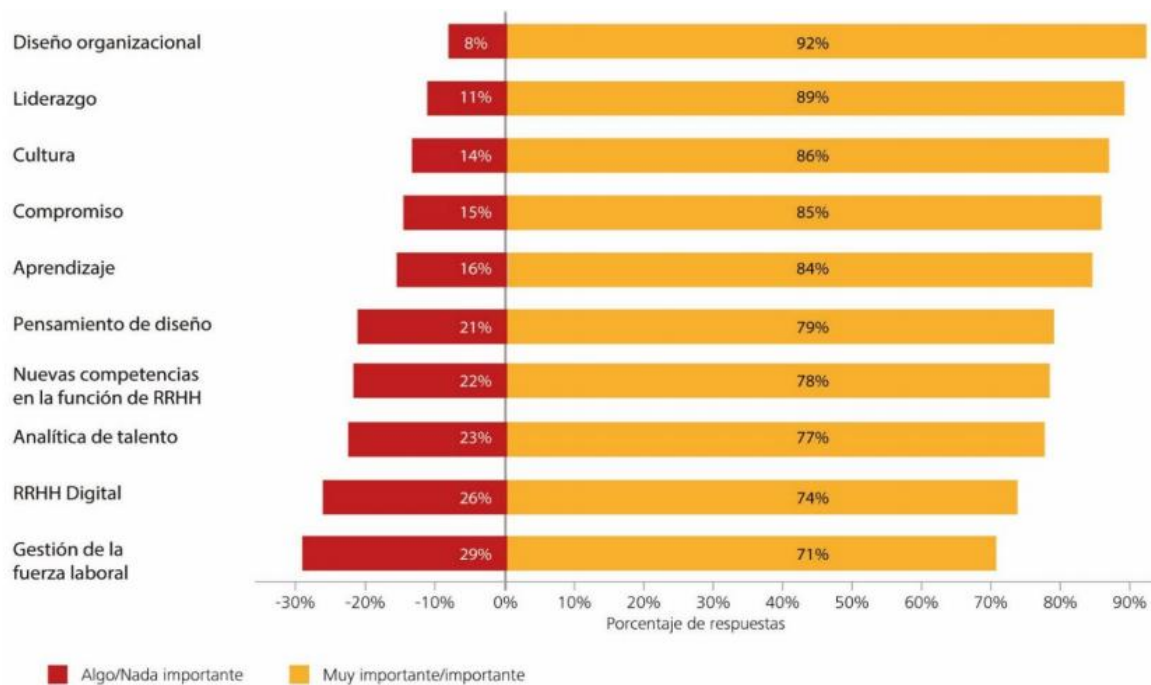


Figura 2. Las 10 Tendencias ordenadas según nivel de importancia (2016)

Fuente: (Deloitte University Press, 2016)

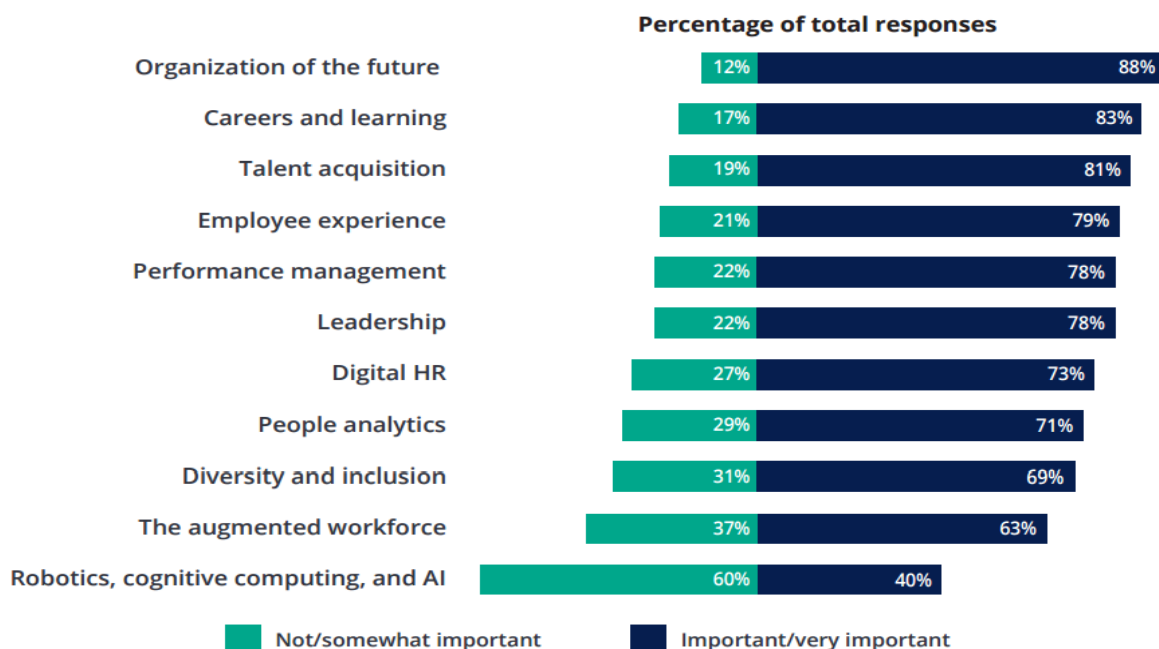


Figura 3. Tendencias en Capital humano 2017, por orden de importancia

Fuente: (Deloitte, 2017)

4.1 Resumen de gráficos de tendencias 2015, 2016 y 2017

Tabla 1.

Tendencias Globales en Capital Humano 2015 Liderando en el nuevo mundo del trabajo			
Tendencia	Año 2015	Año 2016	Año 2017
1	Liderazgo	Diseño organizacional	La organización del futuro
2	Aprendizaje y desarrollo	Liderazgo	Carrera y aprendizaje
3	Cultura y compromiso	Cultura = experiencia empleado	Reclutamiento del talento
4	Demanda de la fuerza laboral	Compromiso	La experiencia del empleado
5	Gestión del desempeño	Aprendizaje	Gestión del desempeño
6	Re- inventando los RH	Pensamiento de diseño	Nuevo Liderazgo
7	Uso y análisis de la información aplicada a la gente y RH	Nuevas competencias en la función de RRHH	RH digital
8	Información externa: redes sociales	Analítica del talento	Analítica de talento
9	Simplificación del trabajo	RRHH digital	Diversidad e inclusión
10	Maquinas como talento	Gestión de la fuerza laboral	El futuro del trabajo: El aumento de la fuerza laboral

Fuente: elaboración propia con base en (Deloitte University Press , 2016)

Este cuadro resume las nuevas tendencias de capital humano de los últimos dos años y el vigente, en donde se permite ver un panorama en cuanto a las tendencias de capital humano, de mayor influencia, relevancia, repetición y afección en las organizaciones. Estas tendencias tienen una numeración que ha sido resultado del estudio y análisis de estadísticas de cada informe. Las tendencias que durante estos últimos tres años han estado liderando los cambios del capital humano son el diseño organizacional, carrera y aprendizaje, la experiencia del empleado, la gestión del desempeño y RH digital. Este orden corresponde al último informe, y surge de la oscilación en las tendencias, dando ese resultado para 2017.

El resultado es sin duda un objeto de mucho valor a analizar y tener en cuenta, para los gerentes y directivos de la organización, a la hora de la toma de decisiones. Es un deber de los líderes tener conocimiento de los nuevos cambios a los que se va afrontar en el futuro cercano o se está afrontando ya, el tener presente estos factores de influencia permite que se prepare, capacite y dirija a la organización con el fin de ser competitiva y estar a la vanguardia.

4.2 Diseño Organizacional, o la organización del futuro

Es la tendencia más influyente, esta tendencia en principio evidencia que en estos días la organización jerárquica está llegando a su fin, no solo por el hecho de la modificación del organigrama o estructura jerárquica, sino porque hoy día el foco está en cambiar la manera en que funciona la organización como un todo. Normalmente la estructura organizacional es “representada por un organigrama formal que muestra las relaciones de autoridad, los canales formales de autoridad, los grupos formales de trabajo, los departamentos o divisiones y las líneas formales de responsabilidad” (Hodge, Anthony, & Gales, 2003, p. 34). Además, “describe las relaciones internas, la división de mano de obra y el medio de coordinar la actividad dentro de la organización” (Hodge, Anthony, & Gales, 2003, p. 18).

Desde el 2016 el enfoque en las organizaciones en cuanto a esta primera tendencia de diseño organizacional ha cambiado y se inclina es en formar equipos empoderados, flexibles e interconectados, con el fin de descentralizar las líneas de autoridad, formando redes dinámicas de equipos que se comunican y coordinan actividades de una forma única, poderosa y exitosa. Y es aquí donde se evidencia y cumple lo que decían (Hall, 1996), Ranson, Hinings y Greenwood (1980, citado por Hall, 1996) “la estructura debe de ser contingente, es decir que sepa adaptarse a

cada situación de la organización, a los cambios de los miembros entre otros, por tanto la estructura de una organización no debe estar fija nunca” (p. 44), y esta definición se está evidenciando en la nueva organización, donde no se le teme al cambio, a la rotación, interacción y comunicación, debido a la nueva generación de talento humano que está conformando las organizaciones. (Moreno, 2008).

Una de las causas de los cambios y adaptaciones en el diseño organizacional, ha sido el crecimiento demográfico de los Millennials, en donde la diversidad de equipos globales, la necesidad de innovar y trabajar más con los clientes están impulsando a una nueva flexibilidad organizacional entre las empresas de alto desempeño, porque operan como una red equipos; con gente moviéndose de un equipo a otro, en lugar de permanecer en aéreas estáticas, redes con alto grado de empoderamiento, fuerte comunicación y un rápido flujo de información, están transformando organizaciones y gobiernos (Deloitte Global, 2016).

Tabla 2

Características de Diseño Organizacional, o la organización del futuro
✓ Mover a la gente a equipos enfocados, cliente dirigido por líderes expertos en el campo, no son jefes.
✓ Empoderamiento al establecimiento de propias metas, toma de decisiones propias, en donde los equipos son los responsables de sus resultados.
✓ Trabajo en equipos pequeños es una manera más productiva de hacer las cosas.
✓ Trabajo transversal, donde se empleen técnicas de espacios de oficina abiertos que promuevan la colaboración, y la rotación por diversos cargos, para brindar a los equipos un entendimiento común entre ellos.

Fuente: elaboración propia

Como se mencionaba anteriormente, la pirámide organizacional se está extinguiendo, los mensajes ya no van de arriba hacia abajo, con la rápida adaptación del recurso digital, las

personas acceden a la información de inmediato, asegurando que los equipos estén enterados de los que hacen los otros equipos. La revolución digital ayuda a mantener a los equipos alineados.

El entorno que rodea a la organización: los pioneros en estos trabajos fueron Lawrence y Lorsh (1967, citados por Hodge, Anthony, & Gales, 2003). Este enfoque se centra tanto en el ambiente social de las organizaciones, como en el ambiente físico (clima, geografía, etc.). Para Hall (1996) el ambiente también incluye factores como las mezclas raciales y étnicas que, de alguna manera, condicionan los valores institucionales que rodean a la organización. Para él, “los cambios en los valores se incorporan a la organización desde afuera” (p. 103), entre más dinámico el medio ambiente de una organización, más orgánica es su estructura; entre más complejo es el medio ambiente de una organización, más descentralizada necesita ser su estructura.

4.3 Aprendizaje y desarrollo

Hoy en día las nuevas realidades están forzando a las organizaciones a repensar la manera en que manejan el aprendizaje y el desarrollo, se están dando cuenta que no pueden simplemente reclutar todo el talento que necesitan, sino que tienen que desarrollarlo internamente, posibilitando nuevas habilidades técnicas y profesionales, reinventando y rediseñando la experiencia de aprendizaje.

La tendencia es a conducir a las empresas al aprendizaje “siempre activo” enfocado en experiencias, esto se ha convertido en una prioridad crítica para aumentar las habilidades y las competencias, para mejorar el desarrollo de líderes, y fortalecer el compromiso de los empleados.

Para ello las compañías necesitan redefinir el aprendizaje como una experiencia ágil y de rutina, a medida que el mercado corporativo de aprendizaje avanza hacia una transformación digital hace que el propósito se pueda cumplir de una manera más fácil y amena. En la actualidad las áreas de recursos humanos se enfrentan a esta transformación digital masiva en la industria del aprendizaje, donde el implementar una nueva visión y construir experiencias de aprendizaje corporativo es un factor clave para impactar de manera significativa al colaborador. La facilidad de tener conectividad en todo momento a través de los aplicativos móviles, permite el acceso a las plataformas de

aprendizaje en cualquier momento y en cualquier lugar, donde los empleados pueden buscar y aprender de cualquier tema en línea, haciendo que el proceso sea fácil, dinámico y vanguardista, teniendo en la actualidad que la curva de aprendizaje es la curva de ganancia es por ello su importancia e influencia dentro de las cinco tendencias más importantes. Todo lo anterior, es con la meta de crear una experiencia en este campo, para empezar a emplear la palabra *design thinking*, esta es una aplicación que le permite a los recursos humanos desarrollar programas y procesos con un nuevo objetivo, de diseñar experiencias productivas y significativas a través de soluciones creativas, agradables y sencillas que ayuden a los colaboradores aprender a aprender. (Deloitte Global, 2016, p. 67)

Uno de los principales cambios para recursos humanos, es que el aprendizaje se entienda como una experiencia que tiene una expectativa de carrera, porque la misión es que los colaboradores sean quienes buscan el aprendizaje para que se deje de percibir como un requisito o como una obligación, la meta es despertar en los colaboradores ese deseo por aprender y buscar nueva información, para todo ello recursos humanos y la organización debe centrarse en el desarrollo de habilidades humanas esenciales como la creatividad, ética, solución de problemas. Este es un modelo de aprendizaje centrado en el colaborador, donde el ideal es como organización lograrle facilitar todas las herramientas móviles, tecnológicas para ello. Este cambio es fácil de hacer porque están sumergidos en un entorno móvil y orientado a las redes sociales, que es parte de su día a día (Deloitte Consulting Group, 2017).

Tabla 3

Característica de Aprendizaje y desarrollo	
✓	Los empleados deciden qué aprender sobre la base de las necesidades de su equipo y las metas individuales de su carrera.
✓	Los colaboradores encuentran su carrera a través de la guía de los líderes.
✓	Personas aprenden en grupos pequeños.
✓	La tecnología de aprendizaje crea una experiencia de aprendizaje permanente, colaborativa y curada.
✓	El contenido de aprendizaje es proporcionado por todos en la

organización, y comisariado por los empleados, así como recursos humanos.

Fuente: elaboración propia

4.4 Gestión del desempeño

La gestión del desempeño ha venido tomando una posición importante entre las tendencias, después de no haberlo sido, la gestión del desempeño se ha reinventado con un propósito nuevo y progresista, el ser un proceso eficaz y enfocado, en donde se mejore el compromiso del empleado para así impulsar los resultados. Este nuevo enfoque es basado en el establecimiento de metas ágiles, en donde la retroalimentación frecuente y progresiva, el coaching y el desarrollo juegan los papeles más importantes. Debido a que la nueva generación joven de empleados, están muy orientados a esto último, donde solicitan con frecuencia *feed back* sobre su desempeño (Deloitte University Press, 2015).

El nuevo modelo además se basa en construir sobre las fortalezas y no sobre las debilidades de los colaboradores, en donde se asignan metas flexibles centradas en el equipo para establecer resultados alcanzables, todo con el fin de modernizar el proceso para reducir el impacto que tiene calificar el desempeño como una evaluación numérica esporádica, porque la gestión del desempeño basada en calificaciones afecta de forma negativa la cultura, el compromiso y la autoconfianza del colaborador (Deloitte Touche Tohmatsu, 2015). La gestión del desempeño es hoy en día una herramienta para lograr un compromiso mayor por parte de los empleados.

El *feedback* o retroalimentación se utiliza en ambas direcciones y está tomando un rol importante y significativo, en tanto que está ayudando a los gerentes a identificar sus propias debilidades y a mejorar su desempeño, además para reconocer el trabajo de calidad. Dando como resultado el desarrollo de líderes para sus equipos; además un buen proceso de gestión del desempeño debe ser facilitado por gerentes y líderes que estén capacitados como entrenadores o mentores, siendo esta la petición de la nueva generación. La organización se está volviendo a una generación de líderes abiertos que empoderan y apoyan, dando un mayor énfasis a equipos altamente empoderados y al liderazgo de dichos equipos. Hoy día la tecnología es un aliado para hacer esta gestión del desempeño más fácil, ayudando a que la información recolectada de la retroalimentación por medio de encuestas en línea para evaluar a jefes de manera anónima o

evaluar cualquier aspecto de la vida laboral se maneje de una manera más fácil de revisar a través de aplicaciones (Apps).

Tabla 4

Características de Gestión del desempeño	
✓	Retroalimentación regular y periódica.
✓	Empoderamiento de los gerentes para reconocer y recompensar el desempeño.
✓	El proceso de desempeño se simplifica y se orienta hacia el desarrollo de fortalezas, a través del coaching.
✓	El foco es la colaboración y los equipos.
✓	La fijación de objetivos frecuente debe ser un proceso colaborativo y abierto.
✓	La conexión entre la gestión del desempeño y la remuneración se está debilitando.

Fuente: elaboración propia

4.5 La experiencia del empleado- Cultura y Compromiso

Durante los dos primeros informes, esta tendencia se nombró cultura y compromiso, en donde se creía que era lo que realmente abarcaba todo lo referente a la experiencia del empleado, pero a través de la experiencia y la retroalimentación que se ha logrado obtener a través de los informes, se han dado cuenta que la experiencia va más allá de los temas de cultura y compromiso, considerando aspectos como el lugar de trabajo, bienestar, desempeño, diversidad y liderazgo; refiriéndose así al día a día que viven los empleados en las organizaciones, es por ello que a partir del último informe esta tendencia se denomina “Experiencia del empleado”.

El foco es entender qué es lo que quieren y qué valoran los empleados, los empleados ahora son como clientes, y es por ello la importancia y útil uso de tecnología, en donde actualmente existen herramientas o aplicaciones para medir los sentimientos de los empleados; para evaluar la cultura, y monitorear en tiempo cuándo el compromiso es alto, y cuándo están surgiendo problemas y ese tipo de factores claves para medir una correcta experiencia de los empleados (Deloitte Global, 2016). El empleado sí es percibido hoy día como un cliente, dado que también se aplican los mismos principios de experiencia del cliente (desarrollo de productos, mercadotecnia y ventas) con ellos; además de aplicar el *design thinking*, donde es usado como

una herramienta para estudiar, escuchar y aprender de los empleados, así como incrementar su productividad (Deloitte Consulting Group, 2017).

Este nuevo entorno laboral cambia la forma en que se comprometen las personas, los empleados hoy trabajan más horas y están casi continuamente conectados a sus trabajos mediante tecnologías móviles, lo cual permite tener flexibilidad, empoderamiento, desarrollo, y movilidad siendo esto un papel clave en la definición de la cultura de una organización, que es la clave y centro de la organización, cuando esta cultura que incluye valores, creencias, y comportamientos está claramente alineada a la estrategia del negocio, atrae al talento humano produciendo altos niveles de compromiso, que se refiere a cómo se sienten las personas y acerca de cómo lleva la cultura en la organización (Deloitte Global, 2016).

Otro factor importante en esta experiencia del empleado es que estos están más motivados por la pasión por el trabajo, que por la ambición de carrera, indicando una necesidad por parte de los líderes, para garantizar que el ambiente de trabajo sea atractivo y placentero.

La nueva tendencia es centrarse en la experiencia del empleado, debido a que se cree que entre más cómodo, apoyado e importante se le haga sentir, más productivo, va ser y por mucho más tiempo se va quedar en la compañía, logrando así beneficiar a la organización.

Tabla 5

Características de la experiencia del empleado- Cultura y Compromiso	
✓	La experiencia del empleado definida como visión holística de la vida en el trabajo, requiriendo retroalimentación constante, acción y monitoreo.
✓	La empresa utiliza herramientas y comportamientos para medir, alinear y mejorar la cultura durante el cambio, las fusiones y adquisiciones y otras iniciativas importantes.
✓	Las empresas tienen a alguien responsable de la experiencia completa del empleado, enfocado en los viajes, experiencias, compromiso y cultura.
✓	Las empresas tienen un programa integrado para el bienestar del empleado centrado en el empleado, su familia, y toda su experiencia en la vida y el trabajo.
✓	La plataforma de experiencia de los empleados está diseñada, móvil e incluye aplicaciones digitales, soluciones prescriptivas basadas en viajes de empleados y comunicaciones que apoyan e inspiran a

los empleados.

Fuente: elaboración propia

4.6 Recurso humano digital

El mundo de hoy dominado por el tema digital, está cambiando la forma en que se vive y se trabaja, teniendo como reto el re-imaginar a recursos humanos y la experiencia de los colaboradores en un mundo digital. La transformación digital está cambiando desde la forma de trabajar hasta la manera de administrar el recurso humano, y es una de las tendencias que ha venido tomando importancia durante los últimos estudios, donde plantea grandes desafíos en el manejo de personal al interior de las organizaciones, debido a que los recursos humanos están atravesando por una transformación profunda, desde la manera en que es concebido como concepto, hasta las funciones, pues antes era vista como el área de soporte que prestaba servicios transaccionales a los colaboradores, ahora se espera que sea el área que ayude a liderar la transformación digital que está teniendo una gran relevancia en organizaciones en todo el mundo, este cambio está ocurriendo rápidamente, porque los líderes de recursos humanos están siendo empujados para que ayuden a conducir a la organización a ser "digital", y no solo "hacer digital".

Las tres áreas donde se manifiesta el cambio son:

- Mano de obra digital, donde se tiene como objetivo una cultura de innovación y de intercambio, y un conjunto de talentos, en donde el objetivo está en las prácticas que facilitan una nueva organización basada en la red.
- Lugar de trabajo digital, basado en los nuevos diseños para aumentar la productividad, en donde se puedan utilizar herramientas de comunicación modernas.
- HR Digital, se enfoca en responder cómo pueden las organizaciones cambiar la función de recursos humanos para operar en una era digital, utilizando herramientas y aplicaciones digitales para ofrecer soluciones e innovación continuamente (Deloitte, 2017).

Los recursos humanos tienen una oportunidad crítica para ayudar a conducir la transformación a una empresa digital, el trabajo por hacer es extenso, debido al cierto margen de recelo que generaciones anteriores a los Millennials tienen frente a la tecnología, pero el cambio

está sucediendo, y es momento de todo evolucionar y actualizarse en temas digitales, dado que las organizaciones tiene como objetivo de mediano plazo ser organizaciones digitales.

Tabla 6

Características de Recurso humano digital
Los departamentos de recursos humanos se enfocan en optimizar la productividad de los empleados, la participación, el trabajo en equipo y el crecimiento de la carrera.
HR desarrolla programas innovadores, específicos de la empresa, desarrolla aplicaciones y aprovecha la plataforma para la escala.
El equipo de tecnología de recursos humanos se mueve más allá de ERP para desarrollar capacidades digitales y aplicaciones móviles con un enfoque en la "productividad en el trabajo.
Los centros de excelencia de RH aprovechan AI, chat, aplicaciones y otras tecnologías avanzadas para escalar y capacitar a los empleados.
Los recursos humanos se enfocan en la "habilitación" para ayudar a las personas a que el trabajo se haga de manera más efectiva y productiva.
Los recursos humanos construyen una "plataforma de experiencia de empleados" integrada que utiliza aplicaciones digitales, administración de casos, AI y bots para apoyar las necesidades continuas de los empleados

Fuente: elaboración propia

Esta última tendencia abarca en gran parte las otras cuatro tendencias más influyentes, donde todo parte desde la nueva perspectiva de un diseño diferente de la organización, ahora la gestión del desempeño y el aprendizaje y la experiencia del empleado van de la mano y se complementan perfectamente con la tendencia de recurso humano digital, lo cual permitirá construir plataformas que le permitirán a la organización tener orden y control de los procesos.

Estas cinco tendencias muestran la nueva realidad a la que deben enfrentarse las organizaciones, para ser competitivas, y sobresalir, todos estos cambios y nuevas maneras de funcionar, son el resultado del entorno dinámico y cambiante, dentro del cual se encuentran sumergidas las organizaciones, el entorno de los negocios internacionales. Este entorno se conforma por el entorno remoto, el cual está compuesto por factores externos a la empresa, que

inciden en el resultado del negocio, pero que la empresa por sí misma difícilmente puede afectar y controlar, estos factores son económicos, sociales, políticos, culturales y tecnológicos; estos factores aunque ocupan una posición un poco alejada de la empresa son muy importantes, debido a que obligan y condicionan a la empresa de vanguardia a replantearse su gestión y actuación; sometiéndola a posibles transformaciones y circunstancias económicas, competitivas socioculturales y tecnológicas que impactan a su entorno (Talaya, Madrigal, Narros, Olarte, & Reinares, 2008).

Como se puede observar en las tendencias mencionadas anteriormente, estas son resultado de factores como el económico y social, siendo estos factores los más influyentes del resultado de las tendencias, donde se quiera o no hacen parte del impacto que afecta a todas las organizaciones, un cambio en algún aspecto afecta directa o indirectamente la organización, es por ello que la información, la actualización y la disposición de reacción son puntos clave de los cuales se debe disponer, no solo por el hecho de que un cambio en una variable afecte de manera negativa, sino todo lo contrario, que un cambio en alguno de los aspectos mencionados pueda impactar de manera positiva a la organización.

El entorno remoto se encuentra inmerso en dos aspectos, el anteriormente conocido como estático y el otro dinámico (Robbins, 2004), el primero de ellos, era compuesto por pocas fuerzas que cambiarán, y el cambio en ellas era muy esporádico; pero hoy día con la constante interacción de los mercados, países, culturas y en general por la globalización un cambio en una variable afecta a todas las demás variables del entorno, claro está, en distinta magnitud, pero se afecta de alguna manera; como lo puede ser el hecho de un nuevo competidor, adelantos tecnológicos, modificaciones en las preferencias, o las llamadas *new trends* o nuevas tendencias. Es por ello que estos ambientes y cambios generan tanta incertidumbre en las organizaciones, siendo también una amenaza para la eficacia de las mismas, debido a que el grado de inestabilidad de un entorno atañe a la dimensión de la volatilidad, lo cual se refiere a que cuando hay muchos cambios imprevisibles, el entorno es dinámico y la administración tiene dificultades para pronosticar las probabilidades de las diversas alternativas de decisión que se debe tomar.

Los cambios han influenciado el dinamismo presente en la actividad económica mundial, debido a que ahora es más intenso y acelerado que nunca, afectando a la relación existente entre

una organización y su entorno mundial; a esta se le conoce como negocios internacionales, la relación ha sido más intensa y acelerada debido a una serie de vínculos que la han afectado y debido a ellos es que esta ha sido posible, y uno de los vínculos es la llamada aldea global; un sinónimo de la sonada globalización.

Las fronteras físicas son un concepto cada vez más abstracto en la sociedad del siglo XXI, la integración de culturas, mercados, economías e ideas parece acercarse cada vez más; además del acceso abierto y libre que se ha ofrecido en este milenio al conocimiento, además a los cambios de la sociedad como agente activo y transformador del mundo y la capacidad de interconectividad de las personas a escala mundial generan una serie de desafíos y oportunidades para los negocios internacionales.

Si bien es cierto que toda esta ola de cambios y constante interconexión del mundo ha traído una serie exponencial de beneficios al mundo, con ella también han surgido desafíos para las personas que interactúan activamente, con las dinámicas que transmiten a la sociedad, el comercio, la economía y la cultura (Vélez, 2011). Además la globalización ha permitido a la humanidad y a las organizaciones evolucionar en diferentes aspectos como el económico, el político, el cultural, el ambiental y social; siendo este último el que concierne a este artículo, junto con la forma en la que en la actualidad se desarrolla e innova en los recursos humanos.

Las proyecciones para los negocios internacionales son de integración masiva de recursos humanos, y aunque las tecnologías de información moderna están disponibles para ofrecer una comunicación efectiva entre los agentes del entorno internacional, existe una serie de herramientas que facilitan la integración de las anteriores y se agrega el componente de experiencia en campo e interacción humana, todo ello enfocándose en que los grandes generadores del cambio global están transformando el lugar de trabajo. La transformación se evidencia en tres áreas: fuerza laboral digital, porque las organizaciones trabajan en redes dinámicas, con estructuras organizacionales cambiantes y acceso a una fuerza laboral diversa; lugar de trabajo digital, puesto que el diseño de ambientes de trabajo que facilitan la productividad, promueven el compromiso, el bienestar y el deseo de pertenecer y, finalmente, el RH digital, con áreas que usan herramientas digitales y aplicaciones para generar soluciones y generar experiencias ágiles entre sus colaboradores (Revista Dinero, 2017).

Para concluir, basados en lo anterior se esboza una amplia y diversa serie de cambios y retos que no solo se están viviendo ya, sino que se esperan aún más cambios, en la medida que el ritmo del cambio acelera los líderes de negocio y de recursos humanos, estos deben avanzar rápidamente para enfrentar estas tendencias, y así como se evidencian las nuevas tendencias, no más pasados once meses y los cambios en estas tendencias no se hicieron esperar, los cambios en todos los aspectos son de manera rápida y dinámica. Se está observando un tablero nuevo, con nuevos requerimientos de liderazgo, de talento y de negocio, mismo que obliga a las organizaciones, ejecutivos y a Recursos Humanos a reinventarse y a definir las nuevas reglas que permitan jugar de forma exitosa y sin quedarse atrás. La disrupción digital está transformando cada vez más la esencia de la fuerza de trabajo, la forma en que se trabaja y hasta el propio lugar físico de trabajo en el siglo XXI. La era digital está aquí y el éxito será de quienes aprendan rápidamente y jueguen bajo estas. Conclusión: un juego nuevo requiere reglas nuevas “nuevas reglas”.

Sin duda, los líderes de las organizaciones deben estar al tanto, a la vanguardia de las actualizaciones, debido a que estas serán base para la labor que ellos ejercen en la dirección y la gerencia, y es a partir de allí que todos los cambios en la organización inician, desde una gerencia eficiente.

5. CONCLUSIONES

- La interacción social digital es una parte dominante de la vida laboral.
- El constante cambio de las nuevas tecnologías, ha producido efecto significativo en la forma de vida, el trabajo y el modo de entender el mundo.
- Los recursos humanos están asumiendo ahora un nuevo rol, en donde debe ayudar a gestionar el flujo masivo de la información en el trabajo, la construcción de una cultura de colaboración, empoderamiento e innovación.
- Los ejecutivos ven la necesidad de rediseñar la organización, en donde el enfoque va dirigido en comprender y crear una cultura compartida, así como diseñar un ambiente de trabajo cultivador y en construir un nuevo modelo de liderazgo y desarrollo profesional.

- La organización encara un cambio radical en el contexto de fuerza laboral, lugar de trabajo y mundo laboral.
- El crecimiento, la volatilidad, el cambio y la tecnología impulsan a las compañías a cambiar su modelo de negocios, es el momento para que Recursos Humanos aborde este reto, pasando de ser un área transaccional, a un consultor que genera soluciones innovadoras para los líderes de negocio, a todo nivel.
- Las nuevas reglas de 2017 reflejan el cambio de mentalidad y comportamiento que se han tenido en cuanto a liderazgo, organización, motivación, administración y mejora de la fuerza de trabajo del siglo XXI.

6. REFERENCIAS

- Deloitte Consulting Group. (2017). *Tendencias en Capital Humano 2017. Reescribiendo las reglas para la era digital*. Deloitte Consulting Group.
- Deloitte. (2017). *Deloitte Global Human Capital Trends, Rewriting the rules for the digital age*. Deloitte.
- Deloitte Consulting Group. (2017). *Tendencias en Capital Humano 2017, Reescribiendo las reglas para la era digital. Edición Mexico*. Mexico : Deloitte.
- Deloitte Global. (2016). *The Future of the Workforce, Critical drivers and challenges*. Deloitte.
- Deloitte Touche Tohmatsu. (2015). *2015 Tendencias Globales en Capital Humano Liderando en el nuevo mundo del trabajo* . Reino Unido: Deloitte .
- Deloitte University Press . (2016). *Tendencias Globales en Capital Humano 2016. La nueva Organización: un diseño diferente*. Deloitte University Press.
- Deloitte University Press. (2015). *Tendencias Globales en Capital Humano 2015, liderando en el nuevo mundo del trabajo*. Deloitte University Press.
- Devis, J. M. (2006). *La dinamica de la Innovación Tecnológica*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Hall, R. (1996). *Organizaciones, estructuras, procesos 6ª Ed*. México: Prentice Hall.
- Hodge, B., Anthony, W., & Gales, L. (2003). *Teoría Organizacional, un enfoque estrategico 6º Ed*. Madrid, España: Prentice Hall.
- International Coach Federation. (2013).
- Moreno, C. F. (2008). *La estructura organizacional y el diseño organizacional, una revisión bibliográfica*. Gestion y Sociedad.
- Press, D. U. (s.f.). *Las 10 Tendencias ordenadas segun orden de importancia*. DUPress.com.

Revista Dinero. (2017). Tendencias que impone la transformación digital a la gestión humana.
Revista Dinero.

Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento Organizacional 10 Edicion.* México: Pearson Education.

Talaya, Á., Madrigal, J., Narros, M., Olarte, C., & Reinares, E. (2008). *Principios de Marketing 3ra Edición.* Madrid: ESIC.