



ENTORNO ORGANIZACIONAL

© Lic.Roberto Binetti
robertobinetti.com.ar

ENTORNO ORGANIZACIONAL

© Lic.Roberto Binetti – www.robortobinetti.com.ar

ÍNDICE

.....	0
.....	0
1 EL ENTORNO DE LA ORGANIZACIÓN	2
1.1 Entorno de tarea	4
1.2 Entorno general.....	4
1.3 Entorno internacional	4
2 el entorno cambiante.....	4
2.1 Dimensión de lo simple y lo complejo	6
2.2 Dimensión de lo estable y lo inestable.....	7
2.3 Marco de referencia.....	8
3 ENTORNOS VUCA	10
3.1 Concepto	10
3.1.1 Volatilidad	11
3.1.2 Incertidumbre.....	11
3.1.3 Complejidad	12
3.1.4 Ambigüedad	12
3.2 Portfolio VUCA y VUCA Prime	13
4 ENTORNOS BANI	15
4.1 Del Entorno VUCA al BANI.....	16
4.2 Concepto	17
4.2.1 Frágil (Brittle).....	17
4.2.2 Ansioso (Anxious).....	17
4.2.3 No lineal (Non-linear).....	18
4.2.4 Incomprensible (Incomprehensible)	18
5 CONCLUSIONES	19
6 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	19

1 EL ENTORNO DE LA ORGANIZACIÓN

El análisis del contexto y la comprensión del entorno constituye un elemento clave para cumplimentar el desarrollo del concepto de Estrategia.

Sobre este aspecto, Richard Daft (2011) define al dominio organizacional y los sectores que influyen sobre éste para, posteriormente, destacar las dos fuerzas que considera importantes del entorno en las organizaciones: la necesidad de información y la necesidad de recursos.

En consecuencia, las organizaciones reaccionan a estas fuerzas y tratan de adaptar e influir en los elementos del entorno externo (Daft R., 2011).

Técnicamente se define al entorno como todos los elementos, organizaciones, personas, etc., que están fuera de las fronteras de la organización y tienen el potencial para afectarla en todo o en parte (Daft R., 2011).

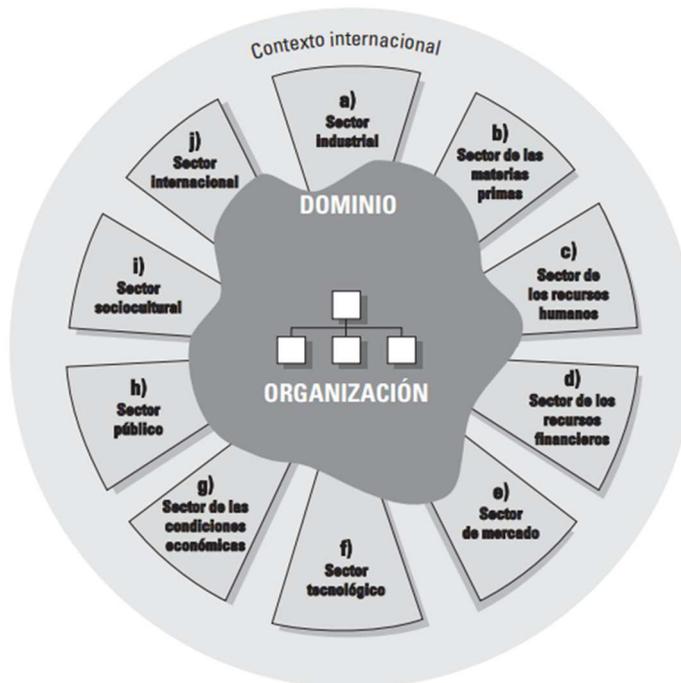
Para una mejor comprensión, Daft toma sólo los aspectos del entorno a los cuales la organización es directamente sensible y a los que tiene que responder para sobrevivir, la que denomina "Dominio de la Organización".

El dominio de una organización es el campo que elige para actuar. Es el territorio que protege una organización respecto de sus productos, servicios y mercados. El dominio define el nicho de la organización y los factores externos con los que interactuará para alcanzar sus metas y objetivos.

Dentro de este dominio, el autor considera la existencia de varios sectores o divisiones que contienen elementos semejantes, a los cuales los clasifica en 10 sectores para toda organización: industrial, materias primas, recursos humanos, recursos financieros, mercado, tecnología, condiciones económicas, gobierno, sociocultural e internacional, representado en la figura siguiente:

ENTORNO ORGANIZACIONAL

© Lic.Roberto Binetti – www.robortobinetti.com.ar



Dominio de la Organización – Fuente Daff R., 2011

- a) Competidores, tamaño y competitividad de la industria, industrias relacionadas
- b) Proveedores, fabricantes, bienes raíces, servicios
- c) Mercado laboral, agencias de empleo, universidades, centros de capacitación, empleados de otras empresas, sindicatos
- d) Mercados bursátiles, bancos, ahorros y préstamos, inversionistas privados
- e) Clientes, consumidores, usuarios potenciales de productos y servicios
- f) Técnicas de producción, ciencias, computadoras, tecnología de información, comercio electrónico
- g) Recesión, tasa de desempleo, tasa de inflación, tasa de inversión, estado de la economía, crecimiento
- h) Ciudad, estado, leyes y normas federales, impuestos, servicios, tribunales, sistemas políticos
- i) Edad, valores, creencias, educación, religión, ética laboral, movimientos de consumidores y ecologistas
- j) Competencia y adquisición de empresas del extranjero, entrada en mercados foráneos, aranceles, regulaciones, tipos de cambio

ENTORNO ORGANIZACIONAL

© Lic.Roberto Binetti – www.robortobinetti.com.ar

1.1 Entorno de tarea

El entorno de tarea comprende los sectores con los que la organización se relaciona directamente y que tienen un impacto directo en la capacidad organizacional para alcanzar las metas. El entorno de tareas incluye los sectores industrial, materias primas y de mercado, y quizás el de recursos humanos e internacional (Daft R., 2011).

1.2 Entorno general

El entorno general abarca los sectores que no tienen un efecto directo en las operaciones de la empresa, pero que ejercen una influencia indirecta. El entorno general incluye al gobierno, el sector sociocultural, las condiciones económicas, tecnología y recursos financieros. Estos sectores afectan eventualmente a todas las empresas (Daft R., 2011).

1.3 Entorno internacional

El sector internacional puede tener una influencia directa en muchas organizaciones y en los últimos años se ha hecho muy importante. Además, los acontecimientos internacionales también influyen en los sectores del entorno doméstico (Daft R., 2011). Lamentablemente tenemos como ejemplo el conflicto bélico en Ucrania, lo cual ha afectado los precios de las materias primas, provocando un preocupante rebrote inflacionario en los países desarrollados y en los de vía de desarrollo, entre otros efectos.

2 EL ENTORNO CAMBIANTE

Las pautas y los acontecimientos que ocurren en el entorno se pueden explicar en varias dimensiones: estable o inestable, homogéneo o heterogéneo, simple o complejo; la disponibilidad de recursos que se requiere para sostener el

ENTORNO ORGANIZACIONAL

© Lic.Roberto Binetti – www.robortobinetti.com.ar

crecimiento de la organización; si los recursos están concentrados o dispersos, y el grado de consenso en el entorno respecto del dominio deseado por la organización. Daft entiende que estas dimensiones se reducen a dos influencias del entorno en las organizaciones:

- 1. la necesidad de información sobre el entorno, y**
- 2. la necesidad de recursos del entorno.**

Las condiciones de complejidad y cambio del entorno avivan la necesidad de recabar información y de actuar según ésta.

A la organización también le preocupa la escasez de recursos materiales y financieros y la necesidad de garantizar el abastecimiento de esos recursos.

La incertidumbre del entorno concierne básicamente a los sectores con los que la organización se relaciona todos los días.

Aunque los sectores del entorno general (como las condiciones económicas, tendencias sociales o cambios tecnológicos) generan incertidumbre en las organizaciones, Daft afirma que determinar la incertidumbre del entorno organizacional significa concentrarse en los sectores del entorno de tarea; por ejemplo, con cuántos elementos se relaciona la organización todos los días, a qué ritmo cambian estos elementos y así sucesivamente. Para evaluar la incertidumbre, se analiza cada sector del entorno de tarea de una organización según dimensiones como la estabilidad o inestabilidad y grado de complejidad. La incertidumbre total que experimenta una organización es la incertidumbre acumulada de los sectores del entorno. En cierta manera, el autor establece una pauta hacia dónde debería enfocarse la estrategia bajo estas condiciones de entorno.

Las organizaciones, continúa Daft, tienen que enfrentar y manejar la incertidumbre para ser efectivas. Incertidumbre significa que quienes deciden no cuentan con información suficiente sobre los factores del entorno y tienen dificultades para anticipar los cambios en el exterior. La incertidumbre incrementa el riesgo de que fallen las respuestas de una organización y se

ENTORNO ORGANIZACIONAL

© Lic.Roberto Binetti – www.robortobinetti.com.ar

dificulte calcular los costos y las probabilidades asociadas con las alternativas de decisión.

La perspectiva de la información está relacionada con la incertidumbre creada por la medida en que el entorno es simple o complejo y la medida en que los acontecimientos son estables o inestables (Daft R., 2011)

2.1 Dimensión de lo simple y lo complejo

La dimensión de lo simple y lo complejo remite a la complejidad en el entorno, la cual se refiere a la heterogeneidad, el número y las diferencias de los elementos externos importantes para las operaciones de una organización. Cuantos más factores externos influyan regularmente en la organización y mayor sea el número de otras empresas en el dominio de la organización, mayor es la complejidad. Un entorno complejo es aquel en el cual la organización interactúa y es influida por numerosos elementos externos.

En un entorno simple, la organización interactúa y es influida por pocos elementos externos similares (Daft R., 2011).

Las aerolíneas como Boeing y Airbus operan en un entorno complejo, lo mismo que las universidades, las cuales abarcan un gran número de tecnologías y continuamente las sacuden cambios sociales, culturales y de valores. Las universidades también deben enfrentar numerosas regulaciones gubernamentales en cambio permanente, la competencia por estudiantes de calidad y empleados con un alto grado académico y recursos financieros escasos para muchos programas. Tratan con instituciones de financiamiento, asociaciones profesionales y científicas, exalumnos, padres, fundaciones, legisladores, vecinos, organismos internacionales, donadores, corporaciones y equipos deportivos. Este gran número de elementos externos compone el dominio de la organización y genera un entorno complejo. Por otro lado, una ferretería familiar en una comunidad suburbana es un entorno simple. La ferretería no tiene que lidiar con tecnologías complicadas ni muchas reglas gubernamentales, de modo que los cambios culturales y sociales tienen poco impacto. Los recursos humanos no son ningún problema, porque la ferretería es atendida por los miembros de la familia y empleados de medio tiempo. Los únicos elementos externos de verdadera importancia son los pocos competidores, proveedores y clientes.

2.2 Dimensión de lo estable y lo inestable

La dimensión de lo estable y lo inestable se refiere a si los elementos del entorno son dinámicos. Un dominio del entorno es estable si no varía en meses o años. En condiciones inestables, los elementos del entorno cambian abruptamente. Para la mayoría de las organizaciones, los entornos son cada vez más inestables.

Se produce inestabilidad cuando los competidores reaccionan con movimientos y respuestas enérgicas de publicidad y nuevos productos y servicios. Por ejemplo, MySpace, de News Corporation, detentó la corona de las redes sociales hasta que los gerentes de la nueva Facebook promovieron vigorosamente su nicho de universitarios como un lugar para todo el mundo. De repente, el “rostro” de Facebook (Mark Zuckerberg) desplazó a MySpace de las portadas de impresos y de los programas televisivos de entrevistas, y el tamaño de la base mundial de usuarios de Facebook sobrepasó a MySpace antes de que los gerentes de esta última tuvieran tiempo de reaccionar (Daft R., 2011).

A veces, sucesos concretos e imprevistos (como los reportes de pintura con plomo utilizada en los juguetes de Mattel hechos en China, la iniciativa del gobierno paquistaní de impedir la difusión de ciertos videos en YouTube o el descubrimiento de que analgésicos como Vioxx y Celebrex causan problemas cardíacos) generan condiciones inestables para las organizaciones. En la actualidad, blogueros e influencers independientes son causa de enorme inestabilidad para multitud de empresas y pueden destruir una reputación comercial prácticamente de la noche a la mañana. La reputación de Kryptonite en los candados de bicicleta se desplomó cuando en un blog se indicó que era fácil abrirlos con un bolígrafo Bic. Después de 10 días de difusión vía blog, Kryptonite anunció un cambio gratuito de productos que le iba a costar alrededor de 10 millones de dólares.

Aunque los entornos son más inestables para las organizaciones de nuestros días, un ejemplo de un entorno tradicionalmente estable puede estar representado por una organización de servicio público (Daft R., 2011).

2.3 Marco de referencia

En la matriz que se expresa a continuación se combinan las dimensiones de lo simple y lo complejo y lo estable y lo inestable en un modelo para evaluar la incertidumbre del entorno. En un entorno simple y estable hay poca incertidumbre. Son pocos los elementos externos con los que hay que vérselas y tienden a permanecer estables. El entorno complejo y estable representa una mayor incertidumbre. Hay que examinar más elementos, analizarlos y actuar en consecuencia para que la organización tenga un buen desempeño. En este medio, los elementos externos no cambian con demasiada rapidez ni de manera imprevisible.

Se siente más incertidumbre en el entorno simple e inestable. Los cambios rápidos plantean incertidumbre a los gerentes. Aunque una organización tenga pocos elementos externos, son difíciles de pronosticar y reaccionan de formas inesperadas a las iniciativas de la organización. Las mayores incertidumbres de las organizaciones se dan en un entorno complejo e inestable. Muchos elementos vulneran la organización y cambian con frecuencia o reaccionan con fuerza a las iniciativas de la organización. Cuando varios sectores cambian al mismo tiempo, el entorno se vuelve turbulento (Daft R., 2011).

Una distribuidora de bebidas refrescantes opera en un entorno simple y estable. La demanda cambia paulatinamente. La distribuidora tiene una ruta fija de distribución y el abasto de bebidas llega puntualmente. Las universidades estatales, los fabricantes de electrodomésticos y las aseguradoras tienen entornos estables y complejos en los que hay un gran número de elementos externos los cuales, aunque cambian, lo hacen de modo gradual y previsible (Daft R., 2011).

ENTORNO ORGANIZACIONAL

© Lic.Roberto Binetti – www.robortobinetti.com.ar

Cambios en el Entorno	Estable	Simple + Estable Poca incertidumbre	Complejo + Estable Poca o moderada incertidumbre
		1. Elementos externos son pocos y parecidos 2. Los elementos no cambian o lo hacen lentamente	1. Elementos externos muchos y distintos 2. Los elementos no cambian o lo hacen lentamente
	Inestable	Simple + Inestable Mucha o moderada incertidumbre	Complejo + Inestable Mucha incertidumbre
		1. Elementos externos son pocos y parecidos 2. Los elementos cambian constantemente y son imprevisibles	1. Elementos externos muchos y distintos 2. Los elementos cambian constantemente y son imprevisibles
		Simple	Complejo
Complejidad del Entorno			

Fuente: Daft R., 2011

Los fabricantes de juguetes se encuentran en entornos simples e inestables. Las organizaciones que diseñan fabrican y venden juguetes, así como las que forman parte de la industria del vestido o de la música, pasan por cambios de la oferta y la demanda. Casi todas las compañías de internet se enfocan en un nicho competitivo y, por consiguiente, operan también en entornos simples pero inestables. Aunque haya que vérselas con pocos elementos (como tecnología, competidores), son difíciles de pronosticar y cambian abruptamente y sin esperarlo (Daft R., 2011).

El sector de las telecomunicaciones y la aviación civil tienen entornos complejos e inestables. Cambian al mismo tiempo muchos factores externos. En el caso de las aerolíneas, apenas en unos años las principales empresas sufrieron escasez de controladores aéreos, flotas envejecidas, agitaciones sindicales, aumentos constantes del precio de los combustibles, entrada de nuevos competidores como las compañías aéreas low cost, sumado a varios desastres graves y una caída drástica de la demanda de los clientes. Entre 2001 y 2008 y, en el pasado 2020, la pandemia mundial (Daft R., 2011).

3 ENTORNOS VUCA

Como consecuencia de un drástico acortamiento de los ciclos evolutivos del mundo, los conceptos de simplicidad, complejidad, estabilidad e inestabilidad no resultan suficientes para definir el entorno actual donde se desenvuelven los negocios.

Como consecuencia de ello, a inicios de la década de los noventa, Herbert Barber impuso el acrónimo VUCA (en inglés) o VICA (en español) para definir el entorno en estos tiempos, aunque sus orígenes pueden encontrarse en 1986, en el Colegio de Guerra del Ejército de EE. UU. (Reynoso Trujillo S, 2020).

El siguiente enlace, encontrarás un video en el cual se desarrolla brevemente el concepto de entornos VUCA.

<https://www.youtube.com/watch?v=EgnYXbwA310>

3.1 Concepto

Nos encontramos en un mundo en el que la volatilidad y la incertidumbre se han convertido en los nuevos imperativos del presente. Las barreras que antes eran identificables en los mercados e industrias ahora son permeables: cambian continuamente, en ocasiones rápido, en ocasiones despacio, pero siempre parecen estar un paso por delante de nuestro alcance.

Esto ha llevado a los grandes líderes y estrategias a tomar conciencia de que un futuro empresarial sostenible será solo posible en la medida en que las empresas sean capaces de percibir estos cambios, adaptarse y responder a ellos (Reynoso Trujillo S, 2020).

Podría definirse que el contexto empresarial actual responde a las características de turbulento, con el agravante que muchas compañías no se encuentran preparadas para lidiar con esta situación.

El concepto de contexto VUCA si es bien entendido y abordado puede ofrecer grandes oportunidades.

ENTORNO ORGANIZACIONAL

© Lic.Roberto Binetti – www.robortobinetti.com.ar

Es por esto por lo que el principal problema en este sentido reside en que en numerosas ocasiones los cuatro componentes son tratados como sinónimos. No obstante, si bien entre ellos guardan una estrecha relación, existen diferencias que todo estratega debe de entender con el fin de poder ofrecer respuestas y decisiones acordes y acertadas.

Para entender mejor el concepto, a continuación, se describen los cuatro elementos que lo conforman, y la manera en que estos afectan en el marco del área empresarial (Reynoso Trujillo S, 2020).

3.1.1 Volatilidad

Cuando hablamos de volatilidad, nos referimos a un término empleado especialmente en estadística y teoría financiera. En el mundo empresarial, hace referencia a la rapidez con que los cambios se suceden, ya sean estos en una industria, en el mercado, o el mundo en general.

Una situación volátil puede ser descrita como aquella que es inestable o impredecible, falta de información, o incertidumbre en lo relativo a posibles resultados que de ella pudieran derivar, sin necesariamente implicar una estructura compleja. Cuanto más volátil es el mundo, más cambios se producen, y a mayor velocidad (Reynoso Trujillo S, 2020).

3.1.2 Incertidumbre

El segundo componente del concepto VUCA, en inglés uncertainty, es un término empleado para describir situaciones en las que existe una relevante falta de información no en lo relativo a la relación causa-efecto, sino más bien entendida como el desconocimiento sobre si un suceso determinado es lo suficientemente relevante como para ser considerado una causa significativa para tener en cuenta.

Se asocia a la dificultad de predecir adecuadamente lo que puede suceder en el futuro cercano. Mientras que en el pasado existían modelos estadísticos de regresión que permitían hacerlo, en la actualidad nos encontramos con un

ENTORNO ORGANIZACIONAL

© Lic.Roberto Binetti – www.robortobinetti.com.ar

entorno en el que resulta cada vez más complicado extrapolar posibles eventos futuros y asociarlos a una distribución de probabilidad. Así, cuanto más incierto es el mundo, más difíciles de predecir.

Es importante entender que incertidumbre no es volatilidad: una situación implica probabilidad de cambio, a pesar de que ese cambio podría ser rápido y de variable magnitud; por otro lado, una situación incierta no tiene por qué ser volátil, en el sentido de que existe probabilidad de que no haya ningún cambio que derive de ella (Reynoso Trujillo S, 2020).

3.1.3 Complejidad

En un entorno altamente interconectado, resulta cada vez más difícil determinar las relaciones entre causas y efectos. Una situación compleja puede definirse como aquella en la que la interconexión de partes y variables es tan alta que las mismas condiciones –ya sean externas o internas – pueden derivar en resultados y reacciones muy diferentes del sistema. Ante una alta complejidad, resulta más difícil analizar completamente el entorno y llegar a conclusiones racionales. Cuanto más complejo es el mundo, más difícil es analizarlo.

No debe confundírsela con la volatilidad o la incertidumbre. La complejidad de una situación no implica que exista cambio impredecible o inestable; ni tampoco que exista falta de información. De hecho, en numerosas ocasiones nos encontramos con que la complejidad es el resultado de un exceso de información y una ausencia de mecanismos para recolectarla, procesarla y entenderla en su conjunto (Reynoso Trujillo S, 2020).

3.1.4 Ambigüedad

Una situación se presenta como ambigua cuando en ella se manifiestan dudas sobre la naturaleza de las relaciones entre causa y efecto, lo cual se traduce en el desconocimiento de qué pasará a continuación. En otras palabras, se refiere a la falta de claridad sobre cómo interpretar algo. Así, teniendo en cuenta que las relaciones causales en una situación ambigua son confusas, el significado o

ENTORNO ORGANIZACIONAL

© Lic.Roberto Binetti – www.robortobinetti.com.ar

interpretación de la situación no puede resolverse en base a normas o procesos preestablecidos. Por el contrario, existe cabida para un amplio rango de interpretaciones distintas y específicas.

Así, una situación ambigua no tiene por qué ser inestable, impredecible o incierta.

Tampoco implica que sea compleja, sino que más bien se refiere al desconocimiento de qué ocurrirá a continuación. Cuanto más ambiguo es el mundo, más difícil es interpretarlo (Reynoso Trujillo S, 2020).

3.2 Portffolio VUCA y VUCA Prime

Ante estas cuatro dimensiones, los autores Bennett y Lemoine (2014) proponen un enfoque orientado a acciones adaptadas para cada una de ellas, y las estructuran en base a dos variables: la información de la que se dispone a cerca de la situación, y la predictibilidad de los resultados ante posibles actuaciones. Así, nos encontramos con un portffolio en el que se incluyen las cuatro dimensiones, seguidas de un ejemplo y un enfoque en el que se engloban las posibles actuaciones a llevar a cabo en función de la situación en que una organización se encuentre en cada caso, tal como lo expresa la figura siguiente:

ENTORNO ORGANIZACIONAL

© Lic. Roberto Binetti – www.robortobinetti.com.ar

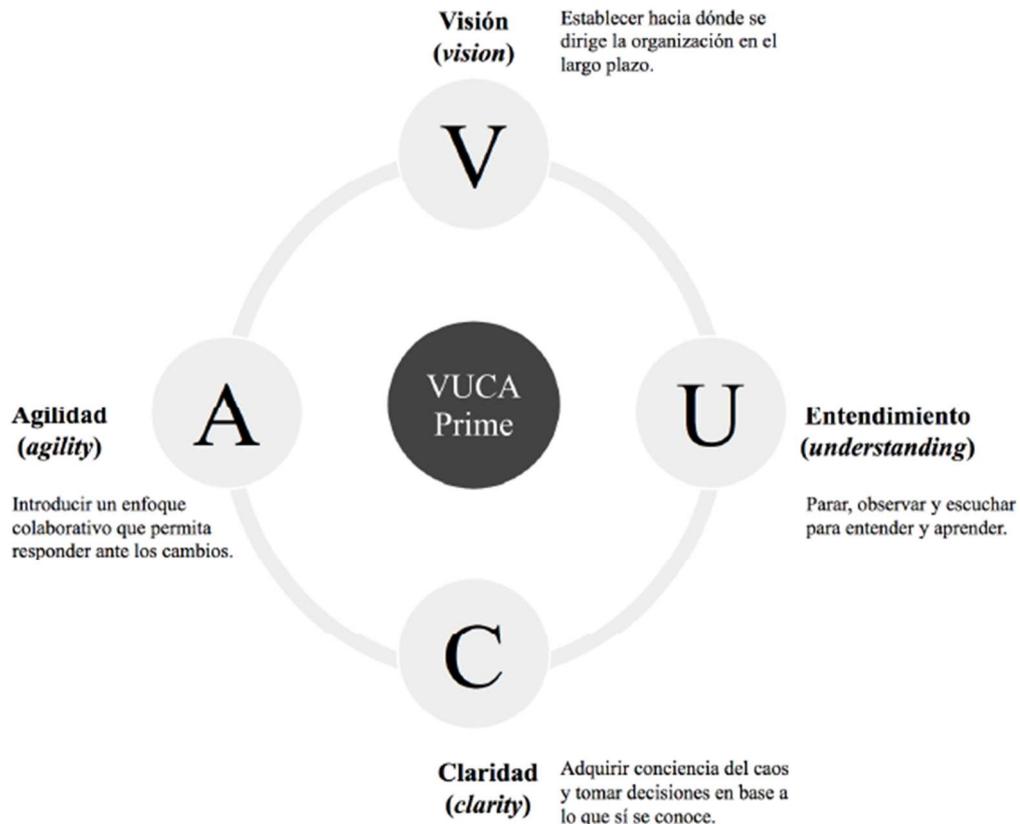
+ Predictibilidad de los resultados ante posibles actuaciones -	Complejidad Características: la situación tiene muchas partes y variables interconectadas. Existe información, o esta se puede predecir, pero el volumen o naturaleza de la misma resultan en que sea prácticamente imposible de procesar. Ejemplo: una multinacional presente en múltiples países, cada uno con sus propias entornos regulatorios, aranceles o valores culturales. Enfoque: reestructurar, desarrollar a especialistas, construir recursos adecuados que puedan abordar la complejidad.	Volatilidad Características: el cambio es inesperado o inestable y puede ser de duración desconocida, pero no es necesariamente difícil de comprender; la información al respecto suele estar disponible. Ejemplo: la fluctuación de los precios tras un desastre natural en el que un proveedor se ve afectado. Enfoque: destinar recursos a la preparación con el fin de desarrollar el potencial para ser más flexibles en el futuro. Requiere de gran inversión, por lo que esta debe estar ajustada al riesgo.
	Ambigüedad Características: se desconocen relaciones causales; no existen precedentes que permitan realizar predicciones del futuro. Ejemplo: entrar en mercados inmaduros o emergentes, o lanzar productos fuera de las competencias clave de una compañía. Enfoque: experimentar. Para entender las relaciones causa-efecto es necesario formular hipótesis y probarlas. Diseñar experimentos con el fin de obtener aprendizajes aplicables.	Incertidumbre Características: pese a la falta de otro tipo de información, la relación causa-efecto es conocida. El cambio es posible, pero no es un hecho. Se asocia al desconocimiento a cerca de las posibles implicaciones de una situación concreta. Ejemplo: el lanzamiento de un nuevo producto por parte de un competidor que plantea incertidumbre ante el futuro del mercado y de las compañías que lo conforman. Enfoque: invertir en información (recogerla, interpretarla y compartirla). Además, acompañar tal inversión con cambios estructurales tales como la creación de redes de análisis de información que permitan reducir la incertidumbre.
	- Información a cerca de la situación +	
	-	

Fuente: Reynoso Trujillo S, 2020

En línea con esto, el autor Bob Johansen (2007) desarrolla en su libro *Get There Early: Sensing the Future to Compete in the Present* el "VUCA Prime", un modelo que proporciona una guía para las empresas a la hora de lidiar con el entorno descrito al que nos enfrentamos. De esta manera, el autor propone cuatro respuestas – una para cada tipo de dimensión – con las que poder abordar situaciones volátiles, inciertas, complejas o ambiguas: volatility – vision, uncertainty – understanding, complexity – clarity y ambiguity – Agility (Reynoso Trujillo S, 2020).

ENTORNO ORGANIZACIONAL

© Lic.Roberto Binetti – www.robortobinetti.com.ar



Fuente: Reynoso Trujillo S, 2020

4 ENTORNOS BANI

Los conceptos desarrollados para explicar los entornos VUCA luego de la crisis financiera del 2008 y mucho más aún, luego de la pandemia del 2020, han quedado desfasados por una situación nueva.

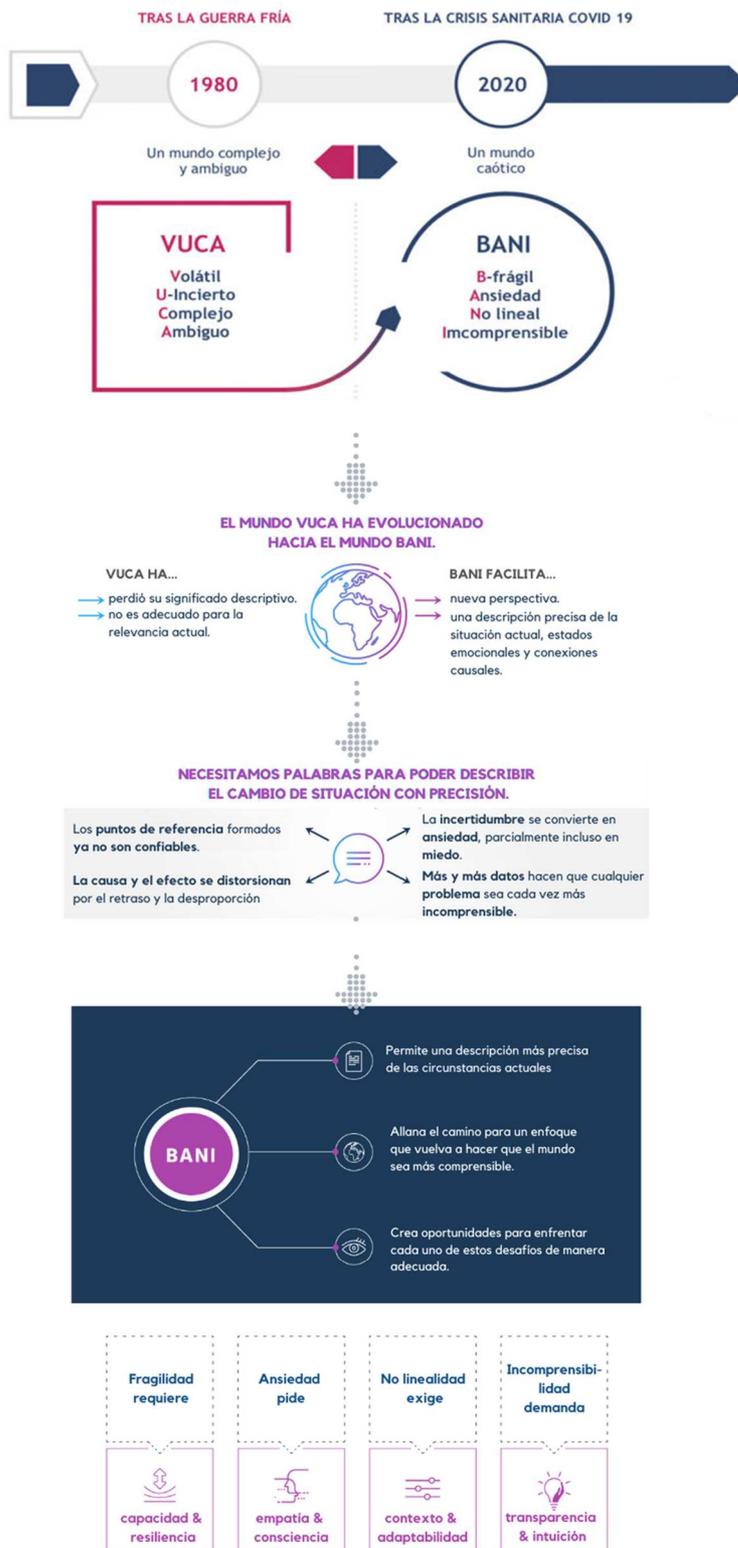
Veamos brevemente de qué se trata en el próximo video:

<https://www.youtube.com/watch?v=waMF54DvUo0>

ENTORNO ORGANIZACIONAL

© Lic.Roberto Binetti – www.robortobinetti.com.ar

4.1 Del Entorno VUCA al BANI



4.2 Concepto

El concepto de entorno BANI propone o amplía una nueva forma de ver un mundo inestable, difícil de predecir y comprender, que nos exige estar actualizados y preparados para el cambio y la adaptación (Bello, E, 2021).

Los entornos BANI se componen de los siguientes elementos que pasamos a describir:

4.2.1 Frágil (Brittle)

Nuestro entorno nos ha demostrado que puede ser muy frágil, un virus aparece de repente, un competidor cambia la lógica del mercado, un desastre ambiental o un conflicto bélico entre países, por mencionar algunos, pueden afectar al resto del planeta mediante un efecto dominó.

4.2.2 Ansioso (Anxious)

Un entorno inestable, que cambia de forma inesperada, que nos aleja de nuestra rutina y del que estamos acostumbrados, nos genera una gran incertidumbre que nos produce ansiedad y recelo, extendiendo un efecto negativo para el desarrollo de los proyectos que gestionamos.

Ante escenarios nuevos como los que estamos viviendo producidos por cambios económicos o políticos que pueden afectar a nivel global o particular de un país, como por ejemplo la pandemia, la subida del coste energético, los problemas logísticos de materias y piezas, etc., las estrategias organizacionales organizaciones buscan explicaciones para dar sentido a dichos acontecimientos y definir el nuevo contexto (Bello, E, 2021).

4.2.3 No lineal (Non-linear)

El entorno BANI, es un entorno no lineal, donde no existe claramente una relación entre causa y efecto, aunque en el VUCA también se manifiesta la misma situación. Una pequeña decisión puede tener una gran repercusión, o un gran esfuerzo puede que no tenga los resultados esperados.

4.2.4 Incomprensible (Incomprehensible)

Nuestro entorno cada vez es más complejo y por lo tanto más difícil tener respuestas y tomar decisiones. Disponemos de una gran cantidad de información, que nos ofrece datos sobre resultados, acciones que funcionan mejor que otras, etc., que, aunque puede incrementar la dificultad en su análisis y medición, puede ser de gran ayuda si sabemos interpretarla de forma correcta y eficaz.

Utilizar la tecnología, la inteligencia artificial o los algoritmos, puede ser una vía para comprender mejor la situación, pero no debemos olvidar que igualmente puede haber imprecisiones, dudas, inquietudes, que tendremos que afrontar y ser conscientes para tomar las decisiones lo más correctas posibles. Este es el entorno incomprensible en el que nos movemos.

El entorno BANI afecta a las personas y en consecuencia a las propias organizaciones, por lo que debemos prepararnos siendo capaces de superar estas situaciones adversas, impredecibles e inesperadas, siendo resilientes, empezando de forma individual. Será clave diseñar estructuras sólidas, adaptándonos, innovando y reinventándonos mediante un nuevo liderazgo enfocado a las personas, que nos permita ser flexibles.

Nuestras decisiones implicarán riesgos que tenemos que estar preparados para asumir, sin temor y resistencia al cambio, puesto que éste será necesario para gestionar de forma más eficaz este nuevo entorno BANI y los que vendrán en el futuro (Bello, E, 2021).

5 CONCLUSIONES

Hemos realizado un rápido análisis de las características del entorno en el cual los estrategas deben definir los destinos de la organización a su cargo. Si bien la descripción se realizó de manera lineal, en la práctica, muchos de los factores descriptos se manifiestan totalmente relacionados, algunas veces hasta solapados, lo cual puede presentar confusiones para lograr una definición ajustada respecto a cuál de estos fenómenos nos estamos enfrentando.

De esta manera, resulta importante tomar estas consideraciones del contexto como un conocimiento integral y volátil en sí mismo. Lo importante es comprender globalmente las características que presenta el contexto actual donde se desenvuelven las organizaciones y nosotros mismos en nuestras vidas y cómo influyen en la definición de las estrategias organizacionales.

6 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Daft R., (2011) Teoría y Diseño Organizacional, Ed.10 ma, Cengage Learning Editores, México.
- Reynoso Trujillo S., (2020) La agilidad empresarial en un entorno VUCA, Comillas Universidad Pontificia, Madrid. Recuperado de: <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/37281>
- Bello, E. (2021) ¿Qué es BANI? IEBS. Recuperado de: <https://www.iebschool.com/blog/que-es-entorno-banimanagement/>