

UNIDAD DE
CONOCIMIENTO

Noviembre 2022



Entornos BANI

"La previsión resulta ser una estrategia de adaptación crítica para los momentos de gran estrés"

Jamais Cascio

¿Qué es?

La irrupción de la pandemia de la **COVID-19**, a la que se suman los efectos cada vez más devastadores de la crisis climática i la crisis energética por el conflicto en Ucrania (2022), ha evidenciado que **alguna cosa ha cambiado en el mundo en el que vivimos**. De hecho, la manera que teníamos de entenderlo i gestionarlo debe cambiar porque ya no nos sirve. Si por los atentados de las Torres Gemelas de Nueva York del 11 de septiembre de 2001 se popularizó el acrónimo **VUCA** (*Volatility, Uncertainty, Complexity y Ambiguity*) para describir una nueva realidad, muchos autores ponen ahora en primer plano el acrónimo **BANI** (*Brittle, Anxious, Non-lineal e Incomprehensible*), descrito en el año 2016 por el antropólogo **Jamais Cascio**, miembro del Institute for the Future y uno de los *Top 100 Global Thinkers* de la revista *Foreign Policy*.

- ✓ Podemos entender **BANI como un paso más allá de VUCA** que definía una realidad de caos y confusión, y que va mucho más allá de la inestabilidad y la incertidumbre de las cuales ya se hablaba antes. Las nuevas siglas nos hablan de un entorno **frágil, ansioso, no lineal o impredecible e incomprensible**.
- La idea de **VUCA** se desarrolló durante el período de la **posguerra fría**, y explicaba “las dinámicas emergentes del nuevo mundo,” tal como se explica en el blog *Prospectiva y Previsión*, [VUCA y BANI: la nueva prospectiva para un mundo en transformación](#). Este término se había utilizado para describir los cambios tecnológicos y culturales, así como su impacto en la vida cotidiana tanto de la gente como de las compañías
- ✓ El cambio de VUCA a BANI “**es la era del caos. Es como pasar de un estado líquido a uno gaseoso, mucho más intangible, disperso y desconocido,**” describe la facilitadora en procesos de *Learnability*, Cambio y Transformación y asesora de Desarrollo de Talento en el IL3- Universitat de Barcelona, Montse Bordas en el *post* del blog de la Fundació Factor Humà [El liderazgo en el mundo BANI y otras “cosas del querer”](#).
- ✓ VUCA ha perdido su significado descriptivo. En cambio, **BANI facilita una nueva perspectiva y una descripción precisa de la situación actual, estados emocionales y conexiones casuales**.
- ✓ Tal como sintetiza la Directora de Recursos Humanos de Laboratorios Ordesa, Antonia Arévalo, en el artículo de *L’Econòmic* [Del món VUCA al món BANI](#), “**BANI** hace referencia a un **mundo frágil** que genera ansiedad, impredecible, en el que causa y efecto no encajan y del cual, por tanto, nos vemos incapaces de comprender y aprehender.” Arévalo advierte también, que contrariamente con lo que pasó con VUCA, **es imposible ignorarlo y requiere el desarrollo de nuevas**

competencias para movernos en él.

- “BANI requiere **resiliencia** frente a la fragilidad de los sistemas. **Empatía, confianza, desconexión y atención plena** para amortiguar la ansiedad. **Visión sistemática y adaptabilidad** para convivir con la aleatoriedad de la respuesta. **Transparencia, trabajo colaborativo e intuición** para navegar en aquello incomprensible,” subraya Arévalo.
- ✓ Cascio acuñó la expresión BANI como un **modelo de creación de sentido enfocado a ayudar a los y las líderes empresariales a gestionar situaciones que son caóticas** y a desarrollar una manera de gestionar mejor.
- ✓ El nuevo marco de actuación pide **nuevas formas de liderar organizaciones, proyectos y equipos**.
 - Tal como señala Bordas, el primer paso es fijar un **propósito**, es decir “aquello que representa a la organización desde un punto de vista histórico, social y práctico” y que **ayuda** no solo a **atraer y fidelizar a las personas**, sino también a potenciar comportamientos tangibles de alto **rendimiento**.
 - El segundo paso es “**tratar el talento como un bien más escaso que el capital**” y conocer qué talento se necesita realmente. Bordas, además, califica de “**imprescindible**” aprender a navegar por un “**paisaje emocional**” donde se han perdido interacciones y vemos un anhelo por la normalidad previa a la pandemia.
 - **Un reto para el liderazgo en la incertidumbre de BANI es crear seguridad psicológica** en los nuevos entornos de trabajo, y en medio del caos, la **salud mental y emocional** “surge como **prioridad**.”
 - Finalmente, la autora del análisis hace referencia a adoptar una “**visión de ecosistema**” más amplia donde se apueste por el **trabajo en red** y la **colaboración**, no solo para ganar valor, sino también como a herramienta de protección contra la fragilidad.

Herramientas

VUCA y BANI no son términos opuestos, pero tienen un enfoque distinto. “**La singularidad del modelo BANI está en la importancia que se da al individuo en los procesos y en los resultados de la actividad organizacional**, sea pública o privada, sea a nivel micro o macro,” tal y como

se señala en el artículo antes mencionado [VUCA y BANI: la nueva prospectiva para un mundo en transformación](#), y publicado en el blog *Prospectiva y Previsión*. Es decir, si en un entorno VUCA, “los elementos estresantes son observados desde fuera del individuo y de la organización, en uno BANI son explorados e interpretados desde el interior y desde las percepciones del individuo y de sus acciones dentro de las organizaciones.”

- ✓ **De volátil a frágil:** lo que era volátil se ha vuelto frágil. Puede fallar súbitamente y, en consecuencia, deja de ser confiable. La fragilidad se puede combatir con el desarrollo de la **resiliencia**.
- ✓ **De la incertidumbre a la ansiedad:** la gente no se siente insegura como antes, está ansiosa porque el entorno es incomprensible y los datos no siempre aportan respuestas para tomar decisiones. Así, cualquier decisión puede ser incorrecta. La ansiedad puede aligerarse con **empatía** y **atención plena**.
- ✓ **De la complejidad a la multidireccionalidad:** las cosas ya no son solo complejas, sino que responden a sistemas lógicos, no lineales. Hay una desconexión entre causa y efecto en el tiempo, proporción y percepción. El alcance y las consecuencias de la COVID-19 es, quizá, uno de los ejemplos más clarificadores.
- ✓ **De la ambigüedad a la incomprensión:** la cantidad de datos es tan enorme, la complejidad tan grande y la multidireccionalidad de los efectos tan diversos y desproporcionados, que hace casi imposible encontrar respuestas convincentes. Aquí el valor para tomar decisiones y la intuición juegan un papel capital.

¿Qué es qué y qué habilidades necesitamos para adaptarnos a ello?

VUCA	BANI
<p>Volátil: falta de estabilidad y predictibilidad</p> <p>Habilidades: <i>visión</i></p>	<p>Frágil: los sistemas se pueden romper fácilmente y de manera repentina</p> <p>Habilidades: <i>capacidad de anticipación, resiliencia y colaboración</i></p>
<p>Incierto: falta de capacidad para prever qué cambios importantes pueden venir</p> <p>Habilidades: <i>entendimiento</i></p>	<p>Ansioso: la continua incertidumbre genera una gran ansiedad y sensación de impotencia</p> <p>Habilidades: <i>empatía y atención plena</i></p>

<p>Complejo: moverse de maneras que las personas expertas nunca habían visto</p> <p>Habilidades: claridad</p>	<p>No lineal: multidireccionalidad. Se ha perdido la conexión entre causa y efecto, y los efectos pueden ser desproporcionados a aquello que los ha provocado</p> <p>Habilidades: contexto y adaptabilidad</p>
<p>Ambiguo: dificultades por comprender cual es la mejor acción</p> <p>Habilidades: agilidad</p>	<p>Incomprensible: las respuestas no siempre son convincentes o comprensibles</p> <p>Habilidades: transparencia e intuición</p>

El dato

Problemas como la “**Gran Decepción**,” que provoca la fuga del talento; o el síndrome de los “**trabajadores zombies**,” personas que se sienten desmotivadas emocionalmente con la empresa, con *burnout* y poco comprometidas, **exigen un cambio de cultura y liderazgo**. Según la encuesta de la Fundació Factor Humà, [“Conocer el pasado. Entender el presente. Humanizar el futuro”](#) (con una muestra de 250 profesionales de Recursos Humanos encuestados entre el 25 de abril y el 20 de mayo de 2022), la **tendencia** se mueve hacia un **modelo de gestión menos jerárquico** y donde se pone **la tecnología al servicio de las personas**. La realidad, sin embargo, es que aún queda mucha distancia entre el deseo y las acciones reales de las organizaciones, pese a que se quiere dar una vuelta de 180 grados en un entorno postpandémico.

- ✓ Frente a cinco ámbitos concretos, se preguntó sobre cuáles de ellos consideraban que **la pandemia dejaría más novedades en relación con los RRHH y la gestión** de su organización.
 - Los encuestados apostaron, en su mayoría, por el ámbito de las **nuevas tecnologías** (digitalización, automatización, robotización, etc.) y por el de las **nuevas formas de comunicarse** y reunirse con trabajadoras y trabajadores (teletrabajo, relaciones virtuales, Metaverso, etc.). En tercer lugar, escogieron que los cambios

recaerían en el **liderazgo y la gestión** (flexibilidad, nuevas formas de gestión, prácticas *agile*, etc.).

- Finalmente, optaron por los **cambios en la cultura y talento** (valores, propósito, confianza, compromiso o *engagement*, diversidad e inclusión, etc.) y, como quinta opción, consideraron que la pandemia dejaría menos novedades en los asuntos relativos a **salud y bienestar** (la salud mental y física, la prevención de riesgos laborales en el hogar, etc.).
- ✓ Por otro lado, las personas encuestadas propusieron **otros ámbitos** relevantes para la organización a raíz de la pandemia y que responden a la **gestión emocional, los objetivos y el sentido, y las relaciones entre el equipo**: relaciones más humanas, personas, modelo de trabajo, realidad, actividad presencial, *employer branding*, compromiso, salario emocional, sostenibilidad, marketing de cultura, necesidad en formación y motivación, innovación y transformación, traspaso generacional, deshumanización, *burnout*, felicidad organizacional, resiliencia, flexibilidad, confianza, autogestión, aprendizaje organizacional, y factor económico.

Guía de Trabajo

DE VUCA A BANI: CINCO CUESTIONES CLAVE PARA TRATAR A LOS EQUIPOS DE RECURSOS HUMANOS

En un entorno BANI, los equipos de RRHH tienen que afrontar nuevos retos. El analista Farai Mugave describe en el artículo de The HR Congress [From VUCA to BANI: Five key HR issues to deal with for HR teams today](#), cinco puntos clave a abordar.

- **Talento nómada:** la movilidad global del talento se está acelerando. La **retención del talento se ha vuelto más frágil e incomprensible y, a la vez, los talentos tienen cada vez comportamientos menos lineales y más impredecibles**. Esta situación es una oportunidad para que los equipos de RRHH generen valor. Las y los nómadas adquieren habilidades críticas en otras organizaciones y pueden aportar nuevas ideas e innovaciones. En un mundo ansioso, “aprendemos a gestionar mejor las situaciones a partir de las experiencias de otros.”
- **El trabajo híbrido, una nueva tendencia:** los equipos de RRHH deben adaptar las políticas y normas de trabajo al nuevo mundo laboral. La contratación, la atracción del talento y la gestión de la cultura son algunos ejemplos de ello. Mugave recomienda poner esfuerzos en la **colaboración, el trabajo en equipo y la comunicación para garantizar una eficaz coordinación**.
- **El crecimiento del mundo digital:** la COVID-19 ha acelerado la digitalización de las empresas y ha permitido también **digitalizar la mayoría de procesos administrativos de RRHH**. Gracias a esta transformación, los/las profesionales de RRHH deberían disponer de más tiempo para dedicar a **tareas de valor añadido**. Además, estas herramientas permiten recoger y analizar mejor los datos y, en consecuencia, **tomar decisiones más acertadas basadas en argumentos tangibles y bien informadas**.
- **El aumento de los RRHH solidarios: los trabajadores están agotados y estresados.** El analista ve en el Departamento de RRHH un espacio idóneo para ayudar a trabajadores y equipos a **gestionar y estabilizar sus emociones y a buscar apoyo**. Esto hará, también, que puedan contribuir con mayor eficacia a los objetivos de la organización.
- **Recualificación y mejora de las competencias del personal:** para la adopción de la 4ª revolución industrial -automatización de las prácticas y los procesos industriales a través de la tecnología inteligente- Mugave considera un reto crítico la movilización y la adquisición de **“las habilidades y competencias humanas para utilizar y desarrollar nuevas tecnologías avanzadas,”** antes que afrontar los retos tecnológicos o financieros.

SIN MIEDO: SEIS OPCIONES DE TALENTO EN TIEMPOS DE BANI

- **Orientado al negocio:** la **gestión del talento ha de estar vinculada a los objetivos de la empresa** y debe conseguir crear un sentido de propósito. Los talentos deben tener una finalidad, comprender qué hacen, porqué es importante y por qué lo hacen.
- **Tiempo de espera:** en un mundo BANI, las **empresas deben estar siempre preparadas para el futuro** y esto también afecta a los equipos de RRHH, que deben adelantarse a las necesidades que vendrán del futuro en la búsqueda de talento con nuevas competencias.
- **Multiplicador de fuerza.** [El modelo desarrollado por el profesor Dave Forman](#) agrupa diversas **prácticas clave del talento que multiplican su impacto en los resultados de la empresa: propósito, contribución al trabajo, oportunidades** de crecimiento, flexibilidad y elección, redes de colaboración, los puntos de contacto significativos y el reconocimiento, el equilibrio personal, la aceptación de la cultura y la serendipia.
- **Creador de redes:** los/as profesionales del talento deben ser constructores/as de redes que ayuden a las personas y equipos a dejar de ser individualistas y **centrarse más en la colaboración.**
- **Responsabilidad basada en el negocio:** los profesionales que gestionan el talento deben conseguir que las personas que trabajan en las organizaciones **rindan cuentas y se responsabilicen** de sus acciones.
- **Economía 4.0; Promesa y peligro:** el mundo BANI está dominando por la incertidumbre, por tanto, necesita **equipos valientes que tomen decisiones intrépidas.**

La experiencia



Las grandes corporaciones tecnológicas como Microsoft, Apple, Google y Meta (antes, Facebook) abrazaron el teletrabajo con rapidez cuando estalló la pandemia. Reaccionaron con **velocidad frente a un escenario incierto** y con consecuencias desproporcionadas. Unos meses más tarde, algunas han retrocedido en sus decisiones promoviendo la presencialidad con el trabajo híbrido, mientras que **Meta hizo una apuesta decidida por el teletrabajo con resultados inciertos**, de momento. De hecho, la compañía no ha informado sobre cuántas de sus personas colaboradoras se han acogido al

teletrabajo. La filosofía del creador de la compañía es **actuar rápidamente, aunque eso implique ser tolerante con los errores:**

- Meta ha mantenido la opción del **teletrabajo** a las personas cuyas funciones lo permitan y **los primeros que se han acogido son sus directivos**, quienes han trasladado sus residencias lejos de Silicon Valley. Marc Zuckerberg pasa bastante tiempo en Hawái y algunos se han trasladado a Nueva York, han dado el salto hacia Europa o no han fijado una residencia estable.
- La empresa ha realizado una fuerte **inversión en tecnología** para trabajar en remoto de forma efectiva. Incluso ha lanzado **Horizon Workroom**, una plataforma de realidad virtual para trabajar dentro del entorno del metaverso.
- La compañía no está pasando por sus mejores momentos:
 - ❖ En el último año y medio, varios altos ejecutivos han dejado a la compañía.
 - ❖ Las acciones de la compañía han sufrido una caída histórica, existe un estancamiento de entrada de nuevas personas usuarias en sus plataformas, deben hacer frente a peleas regulatorias y el futuro del metaverso es incierto.



El Grupo Uriach es una compañía dedicada al sector salud y bienestar con más de 180 años de historia. Recientemente, ha vivido cambios estructurales con la venta de su brazo sanitario para centrarse en los productos del autocuidado de la salud. En el *core* de la organización está la **comunicación interna con sus colaboradores**, cómo se dirigen a las y los trabajadores. Durante la crisis de la **COVID-19** hicieron un esfuerzo por **trasladar sus acciones de comunicación interna al mundo digital** e hicieron una **apuesta por el cuidado psico-emocional** de la plantilla que, inesperadamente, no ha tenido una mejor acogida en el momento de crisis aguda, sino durante el regreso a la presencialidad.

La estrategia de comunicación durante el confinamiento se bautizó como **#WeWillGetOverStronger**, toda una declaración de intenciones y giraba en torno a 4 ejes:

- **Cuidado emocional:** semanalmente se publicaban cápsulas de vídeo con información sobre el funcionamiento de las emociones y cómo gestionarlas y se habilitó un servicio de psicología *online* ilimitado para apoyar a sus personas colaboradoras.
- **Entretenimiento:** como una forma de aproximarse a todos dentro y mantener el contacto, se organizaron clases de *fitness online*, cápsulas de nutrición, se creó una lista de música de Spotify

corporativa, un *scape room* virtual e, incluso, se regaló una suscripción por un mes a la plataforma de *streaming* Disney+.

- **Información y comunicación:** se pusieron en marcha webinars corporativos, las *Uriach Talks* con información divulgativa sobre la COVID-19, *podcasts* corporativos con participación de trabajadores/as y se lanzó una red social interna con concursos y premios
- **Formación** en temas transversales del negocio, herramientas digitales y ciberseguridad y liderazgo y motivación.
-

Materiales

Bibliografía básica

García, Santi. *La resiliencia de las organizaciones*. Barcelona: Libros de Cabecera, 2022

Peñalver Antonio. *El líder 5.0. Cómo liderar con éxito las organizaciones en la nueva sociedad digital*. Barcelona: Gestión 2000, 2022

Materiales en línea

Cascio, Jamais “Facing the Age of Chaos”. *Medium* 29/04/2020

El creador del término BANI explica cuál es el origen de esta manera de interpretar nuestro mundo.

<https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>

“VUCA y BANI: la nueva perspectiva para un mundo en transformación”. *Prospectiva y Prevision* 30/06/2022

Una comparativa entre los dos modelos. Incluye un interactivo para avalar la capacidad interna y externa para sobrevivir al cambio de modelo.

<https://prosprev.com/2022/07/30/luca-y-bani-la-nueva-prospectiva-para-un-mundo-en-transformacion/>

Unidades de conocimiento relacionadas

- VUCA (2022): <https://factorhuma.org/es/unidades-de-conocimiento-blog/11461-vuca>