

## Del VUCA al BANI, el nuevo entorno que nos toca vivir.

ARTÍCULO

### Del VUCA al BANI, el nuevo entorno que nos toca vivir.



**MANEL VALCARCE**  
Doctor en Actividad Física y Deporte,  
Licenciado en Educación Física,  
Máster en Administración y Dirección del Deporte,  
Diplomado en Ciencias Empresariales,  
Director Gerente Valgo, Colegiado 8709,  
[manel@valgo.es](mailto:manel@valgo.es) / [www.manelvalcarce.com](http://www.manelvalcarce.com)

*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 organizaciones y las empresas buscan explicaciones para dar sentido a dichos acontecimientos y definir el nuevo contexto. Por esta razón, lo que entendíamos como entornos VUCA han quedado atrás y aparecen los entornos BANI, un nuevo sistema que nos ayuda a comprender el actual panorama en el que nos encontramos.*

Los entornos VUCA (volátil, incierto, cambiante y ambiguo), creados por el ejército de los Estados Unidos a finales de los ochenta y más tarde utilizados por el entorno empresarial a raíz de la crisis de 2008, han quedado desfasados por una situación nueva que ya no es volátil o ambigua, un entorno nuevo desde 2020, denominado BANI (brittle-frágil, ansioso, no lineal e incomprensible), que señala principalmente a las personas y su forma de afrontar el caos actual, derivado de la crisis y el cambio.

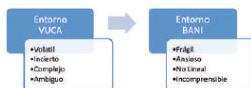


Figura 1. Del entorno VUCA al entorno BANI.

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. Tener una única hoja de ruta a largo plazo ya no es suficiente, puesto que no sabemos cómo y cuándo finalizará la pandemia, por ejemplo, y precisamos planificar los objetivos teniendo en cuenta varios escenarios, siendo flexibles e innovadores.

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

#### 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 o un desastre puntual puede afectar al resto del planeta. Debemos estar preparados para este tipo de situaciones y no tener un exceso de confianza. Un imprevisto puede hacer fallar todo el sistema de nuestra organización, generando un efecto dominó.

Lo frágil tiende a romperse y en un entorno BANI tendremos que ser prudentes, evitar riesgos innecesarios y estar preparados para que en aquellos puntos más débiles dispongamos de elementos reparadores.

#### 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.

Este escenario deberemos afrontarlo con

empatía, concentración y desarrollando confianza en nosotros y nuestros equipos, adaptándonos a una nueva situación que pasará y para la que hay que tener paciencia y calma, asumiendo su existencia y su necesidad de abordarla.

#### 3. No lineal (Non-linear)

El entorno BANI, es un entorno no lineal, donde no existe claramente una relación entre causa y efecto. Una pequeña decisión puede tener una gran repercusión, o un gran esfuerzo puede que no tenga los resultados esperados. La pandemia que estamos viviendo es un claro ejemplo, nada es seguro y nos ha generado incertidumbre e inestabilidad a lo que estábamos acostumbrados, donde todo era más predecible.

Este nuevo entorno implica ser más flexibles, intuitivos y estar preparados a aquello que no podemos controlar. El trabajo en equipo y la adquisición de nuevas competencias profesionales se convierten en una prioridad para afrontar los nuevos retos que se avecinan.

#### 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 interpretar 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, como comentamos al principio, y en consecuencia a las propias organizaciones, y 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 este será necesario para gestionar de forma más eficaz este nuevo entorno BANI y los que vendrán en el futuro.

**Fuente:** Bello, E. (1 marzo 2021). ¿Qué es BANI? la nueva manera de concebir el entorno en el que vivimos. IESB. Recuperado de <https://www.ieschool.com/blog/que-es-entorno-bani-management/>

Ante los nuevos escenarios que se están viviendo, producidos por los cambios económicos o políticos que están surgiendo tras la pandemia, las organizaciones y empresas se han encontrado con la necesidad de definir un nuevo contexto. Por esta razón, lo que entendíamos como entornos VUCA han quedado atrás, y han aparecido los entornos BANI.

Los entornos VUCA (Volátil, incierto, cambiantes y ambiguo), creados por el ejército estadounidense a finales de los ochenta, y utilizados por el entorno empresarial a raíz de la crisis de 2008, han quedado desfasados por una nueva situación que se concibe como un entornos BANI (Brittle-frágil, ansioso, no lineal e incomprensible), que señala principalmente a la personas y su manera de afrontar las crisis en el entorno actual.

Esta nueva concepción, nos exige tener más de una hoja de ruta, ya que, en un mundo inestable, difícil de predecir y comprender, se precisa planificar diferentes soluciones para distintos escenarios, siendo flexibles e innovadores.

Los entornos BANI se componen de los siguiente elementos:

### **1.- Frágil (Brittle)**

Nuestro entorno ha demostrado que puede ser muy frágil, y que con un mínimo cambio, este puede afectar a la lógica del mercado. Por ello debemos estar preparados para estas situaciones y no tener un exceso de confianza, ya que cualquier imprevisto puede hacer fallar el trabajo de la empresa.

En un entorno BANI, debemos ser prudentes, evitar situaciones arriesgadas, y estar preparados para que en aquellos puntos débiles, dispongamos de elementos reparadores.

### **2.- Ansioso (Anxious)**

Un entorno inestable, en constante cambio, genera incertidumbre y provoca ansiedad. Estos sentimientos se extenderán a los proyectos que gestionemos, por lo que debemos afrontar estas situaciones con empatía, concentración y desarrollando confianza en nosotros y nuestro equipos. Actuando de forma calmada.

### **3.- No lineal (Non-linear)**

El entorno BANI, es un entorno en el que la relación causa y efecto pierde fuerza, y no todas las acciones que desempeñemos obtendrán los resultados esperados. Por ello, este nuevo entorno implica ser más flexibles e intuitivos, aceptando que habrá situaciones que no podamos controlar. Para afrontar este tipo de entornos, el trabajo en equipo y la adquisición de nuevas competencias profesionales, se antojan como algo prioritario, para ser capaces de afrontar los nuevos retos que se avecinan con seguridad.

### **4.- Incomprensible (Incomprehensible)**

En un entorno cada vez más complejo, es más difícil obtener respuestas y tomar decisiones. La gran cantidad de información de la que disponemos, puede ser de gran ayuda si la sabemos interpretar correctamente y eficazmente. Además la tecnología, la inteligencia artificial o los algoritmos, pueden ser una vía para comprender mejor la situación, pero no debemos olvidar que puede haber imprecisiones, dudas e inquietudes que debemos afrontar y tener en cuenta. Este es el entorno incomprensible en el que nos movemos.

El entorno BANI afecta a personas y a organizaciones, y debemos prepararnos para ser

capaces de superar dichas situaciones adversas, impredecibles e inesperadas, siendo resilientes. Es clave diseñar una estructura sólida, adaptándonos, innovando y reinventándonos mediante un nuevo liderazgo enfocado a las personas.

Nuestras decisiones implicarán riesgos que debemos 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.

**Link to Original article:** <https://www.valgo.es/blog/del-vuca-al-bani-el-nuevo-entorno-que-nos-toca-vivir?elem=276650>