

PLANIFICAR EN ENTORNOS INCIERTOS: APORTES DEL MODELO BANI A LAS POLÍTICAS DE INFORMACIÓN

Yanet Fuster, Universidad de la República (UDELAR), <https://orcid.org/0000-0002-7447-8643>

RESUMEN

La planificación estratégica ayuda a pensar la organización en clave de metas y líneas de acción a mediano y largo plazo, pero estos rasgos caracterizadores parecen no estar en consonancia con los tiempos actuales donde la incertidumbre y el cambio son la moneda de uso, y eso impide pensar en coordenadas temporales que nos alejen del presente. No obstante, ellos entienden que gestionar la actual coyuntura y pensarla desde la planificación ayuda a alcanzar el éxito y el desarrollo de políticas acordes a estos tiempos. Se observa a la planificación estratégica desde un enfoque situacional e integrador, donde confluyen aportes desde distintas miradas disciplinares. A su vez pone en diálogo el aprendizaje organizacional, la gestión del cambio y el liderazgo transformacional, para estar en consonancia con la propuesta del modelo que vertebra este trabajo, el cual focaliza los entornos BANI. En ellos se define una realidad de caos y confusión, pero a su vez se sientan las bases para tomar esto como oportunidad, al pensar la vida en las organizaciones desde esta constatación. Desde el punto de vista metodológico se propone un estudio teórico, que ayude a comprender el modelo y su complejidad, efectuando aportes en un tema que debido a su actualidad no cuenta aún con gran cúmulo de bibliografía. Se entiende que asumir la impronta actual desde el modelo BANI puede incidir en mejoras en la formulación de políticas de información, y en tal sentido se busca en esta contribución establecer cuáles serían los lineamientos del modelo que operarían en dichas formulaciones, y qué consecuencias positivas podrían aportar a las políticas de información, aspectos que se explicitan en los resultados y se recuperan en las consideraciones finales.

Palabras-Clave: Modelo BANI; Planificación Estratégica; Organizaciones que Aprenden; Liderazgo Transformacional; Gestión del Cambio.

PLANEJAMENTO EM AMBIENTES INCERTOS: CONTRIBUIÇÕES DO MODELO BANI PARA AS POLÍTICAS DE INFORMAÇÃO

RESUMO

O planejamento estratégico ajuda a pensar a organização em termos de objetivos e linhas de ação a médio e longo prazo, mas essas características não parecem estar em consonância com os tempos atuais em que a incerteza e a mudança são a moeda de uso, e que impede pensar em termos de coordenadas temporais que nos distanciam do presente. No entanto, eles entendem que gerenciar a situação atual e pensar nela desde o planejamento ajuda a alcançar o sucesso e o desenvolvimento de políticas de acordo com esses tempos. O planejamento estratégico é observado a partir de uma abordagem situacional e integradora, onde convergem contribuições de diferentes perspectivas disciplinares. Ao mesmo tempo, coloca em diálogo aprendizagem organizacional, gestão da mudança e liderança transformacional, para estar em consonância com a proposta do modelo que sustenta este trabalho, que tem como foco o modelo BANI. Nele, define-se uma realidade de caos e confusão, mas ao mesmo tempo são lançadas as bases para aproveitar isso como uma oportunidade, pensando a vida nas organizações a partir dessa verificação. Do ponto de vista metodológico, propõe-se um estudo teórico, que ajude a compreender o modelo e sua complexidade, trazendo contribuições sobre um tema que, por sua natureza atual, ainda não possui grande bibliografia. Entende-se que assumir o

cunho atual do modelo BANI pode influenciar melhorias na formulação de políticas de informação e, nesse sentido, esta contribuição busca estabelecer quais seriam as diretrizes do modelo que operaria nessas formulações, e quais aspectos positivos consequências podem contribuir para as políticas de informação, aspectos explicitados nos resultados e recuperados nas considerações finais.

Palavras-Chave: Modelo BANI; Planificação Estratégica; Organizações de Aprendizagem; Liderança Transformacional; Gestão de Cambio.

PLANNING IN UNCERTAIN ENVIRONMENTS: CONTRIBUTIONS OF THE BANI MODEL TO INFORMATION POLICIES

ABSTRACT

Strategic planning helps to think about the organization in terms of goals and lines of action in the medium and long term, but these characterizing features do not seem to be in line with the current times where uncertainty and change are the currency of use, and that prevents think in terms of temporal coordinates that distance us from the present. However, they understand that managing the current situation and thinking about it from planning helps to achieve success and the development of policies according to these times. Strategic planning is observed from a situational and integrating approach, where contributions from different disciplinary perspectives converge. At the same time, it puts into dialogue organizational learning, change management and transformational leadership, to be in line with the proposal of the model that supports this work, which focuses on the BANI model. In it, a reality of chaos and confusion is defined, but at the same time the foundations are laid to take this as an opportunity, by thinking about life in organizations from this verification. From the methodological point of view, a theoretical study is proposed, which helps to understand the model and its complexity, making contributions on a topic that, due to its current nature, does not yet have a large body of bibliography. It is understood that assuming the current imprint from the BANI model can influence improvements in the formulation of information policies, and in this sense, this contribution seeks to establish what would be the guidelines of the model that would operate in said formulations, and what positive consequences could contribute to information policies, aspects that are made explicit in the results and are recovered in the final considerations.

Keywords: BANI model; Strategic Planning; Learning Organizations; Transformational Leadership; Change Management.

1 INTRODUCCIÓN

En un mundo donde la información, entendida como conocimiento que es comunicado, está presente en las bases del desarrollo económico, político y cultural de las naciones, se impone el despliegue de políticas de información que permitan a los Estados habilitar y promover las actividades de información científica y técnica. en esta nueva sociedad, signada por la rápida evolución de las tecnologías.

Cada vez más se acusa la necesidad de establecer un orden político que sirva para regular la convergencia de medios, tecnologías y servicios. Esas directrices, que orientan las líneas de acción para garantizar el derecho a la información se conocen con el nombre de políticas, y sirven de marco a los planes que se despliegan a nivel macro o en realizaciones concretas, en el seno de las organizaciones.

A los efectos de esta contribución nos centraremos en las políticas de información y

diremos que no se trata solo de normas, pues, como toda política pública, las políticas de información asumen la forma dada por las prácticas de los actores que son quienes dan sentido y otorgan vida a la norma, en consonancia con los tiempos y los contextos en que ellas se apliquen.

Ahora bien, las políticas de información son necesarias, brindan el marco para que podamos desarrollar planes y programas, pero cabe preguntarse ¿es posible asirse a un plan de

acción en entornos cambiantes y altamente volátiles como los actuales?

En este recorrido propongo problematizar este tema, con el propósito de reflexionar sobre el sentido de la planificación en este nuevo paradigma, donde la incertidumbre es la normalidad. Sumado a ello me propongo indagar en las implicancias que poseen los entornos BANI, y cuál es el vínculo entre esta forma de caracterizar a los escenarios actuales y las políticas de información que involucran a las organizaciones.

2 PLANIFICACIÓN SENSIBLE AL CONTEXTO

Desde el punto de vista teórico, este artículo observa a la planificación estratégica desde un enfoque situacional e integrador, donde confluyen aportes desde distintas miradas disciplinares. A su vez pone en diálogo el aprendizaje organizacional (Londoño y Acevedo, 2018), la gestión del cambio (Suárez Campas, Alvarez-Medina, Vázquez-Torres, 2020) y el liderazgo transformacional (Lussier y Achúa, 2008), de forma tal de complejizar la mirada, para estar en consonancia con la propuesta del modelo BANI. Como ya se dijo, es desde este modelo desde donde se pretende vincular el actual contexto con el desarrollo de políticas de información sensibles a la realidad, y demostrar la necesidad de planificar para lograr las metas propuestas, en un mundo altamente volátil.

El aprendizaje organizacional constituye un paradigma dentro de las teorías que estudian los modelos que caracterizan a las organizaciones. Mediante esta propuesta se busca poner en valor a la innovación y al desarrollo como activos intangibles, donde la tríada individuo-grupo-organización encuentra un sentido y construye identidad, al tiempo que es base de sustentación para aquellos que recién ingresan a la organización.

El aprendizaje organizacional es caracterizado por la adquisición, gestión y capacitación de

conocimiento de la entidad con sus colaboradores y consigo misma. La búsqueda y gestión de conocimiento en los colaboradores corresponde a una responsabilidad conjunta, entre la organización y a nivel individual (Rivera-Porras, 2019, p. 21)

La organización capta conocimiento y lo gestiona, de forma tal que los saberes que cada uno aporta es mucho más que la suma lineal de cada uno. En la sinergia y en el diálogo se promueve un aprendizaje en equipo que enriquece y motiva a seguir aportando y aprendiendo. Esto es clave en los actuales tiempos, donde la incertidumbre puede ser un agente desmotivador, una amenaza y un freno a las líneas de acción propuestas.

Así entonces, es clave tomar en cuenta estas premisas y asumir que las organizaciones que no apuestan al trabajo en equipo y al aprendizaje colectivo están condenadas al fracaso. Menezes et al. (2017) plantean esta constatación haciendo referencia a la gestión del conocimiento en organizaciones de naturaleza hipertexto, aludiendo a aquellas donde el conocimiento se genera en distintos contextos que dialogan entre sí y se promueve y gestiona el cambio. De esta forma otorgan un lugar preponderante a la apropiación de nuevos saberes en red, y por ende se valoriza el aprendizaje organizacional. A esto se suma la

necesidad de un gerenciamiento eficiente de los flujos informacionales pues esto impacta en la gestión de los canales formales e informales de comunicación del conocimiento, tal como lo plantean Santos y Valentim (2014). La imbricación de estos canales hace que, si uno de ellos no emite sus aportes, esto altera la toma de decisiones en el seno de la organización, y por tanto su capacidad de diseñar políticas y planes. De ahí el valor dado al aprendizaje organizacional y a su impulso, como estrategia de crecimiento para lograr que las organizaciones adquieran el carácter de saludables (Fuster Caubet, 2020).

Esta apuesta a las personas y el valor dado al aprendizaje integrador y colectivo, nos lleva a plantear la importancia del líder como agente impulsor de la participación activa de quienes integran la organización, para que puedan alcanzarse las metas proyectadas a partir de la misión, y hacia ese horizonte que se visualiza en clave de futuro.

Este planteo tal vez represente una visión romántica de la organización, con líderes que promueven el cambio, que buscan la transformación en la organización para alcanzar metas comunes, pero lo cierto es que no hay organizaciones que puedan alcanzar sus metas y sobrevivir en los entornos volátiles como los que estamos inmersos si no cuentan con líderes (Rojas Carrasco et al, 2020).

2.1 Entorno BANI

El concepto BANI, creado en 2016 por Jamais Cascio, miembro del Instituto de Estudios del Futuro se acuña por primera vez en el artículo "Facing the Age of Chaos", desde esa mirada hace sentido la propuesta de Carlos Matus (1987) de dinamizar la antigua concepción de planificación y vincularla a los modelos de gobierno y al concepto de gobernabilidad para poder trazar las líneas de acción que mejor se adaptan a los requerimientos del escenario en que se sitúan (Gutiérrez Silva et al., 2021). Martner y Máttar

Existen muchas formas de liderar, modelos que van desde la participación activa y la exaltación, hasta otros menos explícitos, que motivan desde la periferia. El líder transformacional posee un rol articulador, amalgama perfiles, busca la integración y es apropiado en estos entornos a los que estamos refiriendo. Resulta interesante el planteo que al respecto realizan Rojas Carrasco et al (2020) al señalar al liderazgo transformacional en relación con el comportamiento. Estos autores plantean que la comunicación que promueve el líder transformacional es de tal horizontalidad que desde ese lugar provocan una influencia idealizada, ejercen una motivación inspiradora, apuestan a la consideración individual, lo que conduce a la estimulación intelectual. De esta forma buscan explicar la relación transformacional entre líder y seguidor.

La confluencia de estas miradas sobre la organización y quienes la integran busca dar sentido a la necesidad de apelar a las personas para enfrentar entornos altamente volátiles como los que acusan los actuales tiempos, y como los que están por venir. El liderazgo transformacional lleva a una transformación de las organizaciones, apelando al aprendizaje organizacional y a la gestión del cambio. Una planificación que tome en cuenta estas premisas tiene un gran camino recorrido, que fortalece el tono quebradizo de los entornos organizacionales a los que apunta el modelo BANI.

(2012) señalan que a mediados del S. XX, en la mayoría de los países de América Latina, el Estado era el actor esencial de la planificación, a través de la construcción de políticas direccionales que pretendían encaminar las circunstancias económicas a unas condiciones que favorecieran a todos los miembros de la sociedad.

Debido al caos generado por la pandemia en el mundo, toma fuerza en 2020 un nuevo concepto. En un momento en el que

la situación global cambia se requiere de nuevas herramientas o conceptos que nos ayuden a encontrar sentido a la realidad. Modelos que simplifiquen el contexto y nos permitan definir las respuestas adecuadas en un mundo incontrolable, así surge el entorno BANI, por sus siglas en inglés (B de frágil, A de ansiedad, N de no lineal e I de incomprensible). BANI va más allá de VUCA, el modelo reinante hasta ese momento. BANI define una realidad de caos y confusión, yendo mucho más allá de la inestabilidad y la incertidumbre de la que hablaba VUCA.

El modelo VUCA refería a una realidad poco predecible. La propuesta BANI suma las consecuencias causadas por el advenimiento del modelo anterior, en la B también se integran esas brechas que quedaron como producto de la volatilidad de VUCA. El contexto se ha vuelto cada vez más quebradizo y, por tanto, frágil, ya que en cualquier momento puede romperse. Los sucesos mundiales impactaron en la capacidad de pensar y pensarse en horizontes temporales a mediano y largo plazo, lo cual debilita a los sistemas

3 PLANTEO METODOLÓGICO

Desde un enfoque cualitativo, esta contribución toma como base un método de investigación bibliográfico y propone un estudio teórico generado a partir de la lectura y análisis crítico de un conjunto de textos, en particular artículos científicos.

Para seleccionar los textos se buscó que integraran concepciones basadas en una mirada reciente sobre el quehacer organizacional en contextos de incertidumbre y volatilidad, intentando poner en diálogo esos hallazgos teóricos con la ciencia de la información como disciplina.

Debido a la escasa producción académica desde la ciencia de la información, que atienda el tema de los entornos VUCA y

sociales, incluso aquellos que se creían muy fuertes. Tomar en cuenta estos aspectos, a la hora de diseñar políticas de información, implica pensar en la necesidad de gestionar la incertidumbre con información, apelando a un liderazgo que empodere a las personas.

Esta apuesta a la transformación desde la gestión de las personas busca dar movimiento a la rigidez que detentan los sistemas, y ayuda a reducir la ansiedad (letra A de la sigla BANI) provocada por la sensación de impotencia y por la tendencia actual a vivir hacia el futuro y no en el presente. El acto de detenerse que implica la planificación es un potente antídoto ante la necesidad de buscar soluciones inmediatas a los problemas, y ayuda a interconectar las líneas que se entretajan en una realidad no lineal (letra N de BANI). El liderazgo transformacional apela a la comprensión colectiva y promueve el aprendizaje organizacional, lo cual aporta elementos para entender la realidad, en un contexto incomprensible como es el que vivimos, de acuerdo con lo planteado en el modelo BANI.

BANI en las organizaciones vinculadas a la información, se buscó analizar los documentos sobre el tema aplicándolos a estos entornos, con el propósito de generar insumos que puedan ser tomados en cuenta para el desarrollo de políticas de información organizacionales. Se entiende que asumir la impronta actual, signada por el modelo BANI puede incidir en mejoras en la formulación de políticas de información, y en tal sentido se busca en esta contribución establecer cuáles serían los lineamientos del modelo que operarían en dichas formulaciones, y qué consecuencias positivas podrían aportar a las políticas de información, aspectos que se explicitarán en los resultados.

4 RESULTADOS

En términos generales, podemos decir que es necesario definir estrategias que permitan integrar los emergentes, con una mirada alineada más hacia el pensar estratégicamente que hacia un modelo de planificación estático. Las estrategias a largo plazo ya no tienen sentido puesto que la realidad nos impide garantizar la toma de decisiones con información completa y con una evaluación adecuada de los datos, pero sí es clave planificar, para reducir la incertidumbre y apoyar la toma de decisiones.

Como nunca antes se hace tan necesaria la planificación, en un mundo que nos desestabiliza a cada instante, la planificación da estabilidad pues arroja luz para poder observar la realidad con mejores lentes.

Buscar la disrupción, innovar de manera constante para reducir los efectos del contexto, sería deseable, en este nuevo paradigma en el que estamos inmersos. La creación de sistemas resilientes, con capacidad de adaptación parece ser la línea de acción rectora, sumada a la necesidad de reforzar los métodos para una recuperación rápida frente a situaciones complejas y negativas.

Asumir la existencia del modelo BANI puede incidir en mejoras en la formulación de políticas de información, si establecemos como propósito desarrollar organizaciones resilientes, que tengan capacidad de adaptación. Esto va unido a la apuesta por un liderazgo que transforme, que promueva la

innovación, que gestione el cambio de forma genuina, tomando al aprendizaje organizacional como clave del éxito.

Como ventajas adicionales al empleo de otros métodos, el hecho de apelar al modelo BANI y asumir la realidad desde esa perspectiva hace que se trabaje de forma deliberada en reforzar los caminos para una recuperación rápida frente a situaciones adversas. Es menester apelar a entornos de trabajo flexibles, con *sprints* cortos, usando estrategias a corto y a mediano plazo que requieran de vigilancia constante para no perder de vista las metas que se aspira alcanzar en el desarrollo de las políticas proyectadas.

El modelo BANI promueve asumir la ansiedad, y en tal sentido su aplicación invita a trabajar con vistas a generar entornos que habiliten la confianza, la empatía y que se sitúen en el presente. El trabajo en ambientes espiralados, no lineales implica un ejercicio prospectivo de construcción de varios escenarios de análisis, donde la visión global y la capacidad de adaptación deben incluirse entre las metas de la organización.

Tomar en cuenta estos aspectos ayuda a trabajar en un mundo que por momentos se torna incomprensible. En este contexto, apelar al trabajo en equipo, construir entornos de confianza donde las personas y la información estén en sinergia y desarrollo (Fuster Caubet, 2020), resulta crucial, para construir ambientes de confianza.

5 CONSIDERACIONES FINALES

Muchos de los puntos planteados en este recorrido sostienen la importancia de la planificación y su necesidad en la actual coyuntura. Planificar en entornos inciertos es, además de una necesidad, un gran desafío y el establecimiento de políticas que orienten hacia la implementación de planes es crucial.

Es importante desarrollar capacidades que nos permitan organizar datos, apoyándonos además en la tecnología. Sobre esto es necesario establecer políticas. Esta es la mejor fortaleza que podemos desarrollar en un entorno cada vez más acelerado.

La gestión humana, el desarrollo de espacios que tomen en cuenta a las personas también es clave a la hora de situar a la planificación en contexto. Esto tiene que ver con habilidades o competencias “blandas”, que en gran medida hablan de aspectos relacionados con la cultura organizacional.

Tomar en cuenta el aprendizaje organizacional y la gestión del cambio es crucial a la hora de dinamizar la planificación estratégica, poniendo en marcha el liderazgo transformacional que busca tomar en cuenta los aportes de todos los actores involucrados para lograr el éxito en las organizaciones y superar los obstáculos impuestos por un entorno no lineal.

REFERENCIAS

- Fuster Caubet, Yanet (2020). Organizaciones saludables: personas e información en sinergia y desarrollo. *Brazilian Journal of Information Studies: Research Trends*, 4(3), e020002, jul./set. Disponible en: <https://doi.org/10.36311/1981-1640.2020.v14n3.pe020002>.
- Gutiérrez Silva, J. M., Romero Borré, J., Hernández Fernández, L. & Vega Jaramillo, F. (2021). Planificación estratégica situacional: un proceso metódico y práctico. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(94), pp.762-783. Disponible en: <https://doi.org/10.52080/rvgluzv26n94.17>.
- Londoño Patiño, J. A. & Acevedo Álvarez, C. A. (2018). El aprendizaje organizacional (AO) y el desempeño empresarial bajo el enfoque de las capacidades dinámicas de aprendizaje. *Revista CEA*, 4(7), pp.103-118, ene./jun. Disponible en: <https://doi.org/10.22430/24223182.762>.
- Menezes, K. C. de, Johann, J., Valentim, P. P. & Scott, P. (2017). Gestao do conhecimento nas organizações: uma aprendizagem em rede colaborativa. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 7(1), pp.145-159, mar. Disponible en: <https://doi.org/10.21714/2236-417X2017v7n1>.
- Rivera Porras, D. (2019). Aproximaciones conceptuales del aprendizaje organizacional. *Aibi: Revista de Investigación, Administración e Ingeniería*, 7(1), pp.20-25. Disponible en: <https://doi.org/10.15649/2346030X.496>.
- Rojas Carrasco, O. A., Vivas Escalante, A. D., Suárez, K. T. M. & Quiñonez Fuentes, J. Z. (2020). El liderazgo transformacional desde la perspectiva de la pedagogía humanista. *Sophia, Colección de Filosofía de la Educación*, (28), pp.237-262, ene./jun. Disponible en: <https://doi.org/10.17163/soph.n28.2020.09>.
- Santos, C. D. & Valentim, M. L. P. (2014). As interconexões entre a gestão da informação e a gestão do conhecimento dos fluxos informacionais. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 4(2), pp.19-33, jul./dez. Disponible en: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/17897/12245>.
- Suárez Campasa, M. S., Álvarez-Medinaby, M. T. & Vásquez Torres, M. del C. (2020). La gestión de cambio organizacional: variables asociadas para una implementación exitosa. *Ciencia, Economía y Negocios*, 4, (1), pp.69-83, ene./jun. Disponible en: <https://revistas.intec.edu.do/index.php/ciene/article/view/1793/2321>.