

DOI: <https://doi.org/10.56712/latam.v6i1.3517>

Modelo teórico de gestión del proceso de desarrollo organizacional en entornos BANI (Frágil, Ansioso, No Lineal, Incomprensible)

Theoretical management model of the organizational development process in BANI (Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible) environments

Alejandro Pinto De Gracia

apdgracia@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-7341-4541>

Universidad del Istmo

Ciudad de Panamá – Panamá

José Octavio Camarena Rodríguez

investigacionjc507@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0000-6036-6336>

Universidad de Panamá

Ciudad de Panamá – Panamá

Gabriel Ampudia

grupo_ampudia@yahoo.com

<https://orcid.org/0009-0000-3095-6220>

Universidad de Panamá

Ciudad de Panamá – Panamá

Melvis Anel Sánchez Cruz

melvis199200@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-3498-4330>

Universidad de Panamá

Ciudad de Panamá – Panamá

Samir Abdul De Gracia Forte

degraciasamir@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0009-6621-9711>

Universidad de Panamá

Ciudad de Panamá – Panamá

Artículo recibido: 13 de febrero de 2025. Aceptado para publicación: 27 de febrero de 2025.
Conflictos de Interés: Ninguno que declarar.

Resumen

El modelo teórico gerencial del proceso de desarrollo organizacional en entornos BANI (Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible) se centra en adaptar las estrategias de gestión a un contexto empresarial marcado por la fragilidad, la ansiedad, la no linealidad y la incomprendibilidad. Este enfoque subraya la necesidad de flexibilidad, resiliencia y creatividad en la toma de decisiones gerenciales para navegar con éxito por la incertidumbre y el cambio constante característicos de estos entornos. Las organizaciones deben fomentar una cultura que promueva el aprendizaje continuo, la adaptabilidad y la innovación, asegurando así su sostenibilidad y crecimiento. En este modelo, la comunicación abierta y la colaboración se vuelven cruciales para identificar y responder a los desafíos emergentes de manera oportuna. Además, se pone un énfasis especial en el bienestar de los empleados, reconociendo que un ambiente de trabajo saludable y un equipo comprometido son


fundamentales para el éxito organizacional en circunstancias volátiles. En resumen, el modelo busca equipar a las organizaciones con las herramientas y estrategias necesarias para prosperar en entornos BANI, transformando los desafíos en oportunidades de crecimiento y desarrollo.

Palabras clave: modelo gerencial, desarrollo organizacional, entornos BANI

Abstract

The managerial theoretical model of the organizational development process in BANI (Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible) environments focuses on adapting management strategies to a business context marked by fragility, anxiety, nonlinearity and incomprehensibility. This approach highlights the need for flexibility, resilience and creativity in managerial decision making to successfully navigate the uncertainty and constant change characteristic of these environments. Organizations must foster a culture that promotes continuous learning, adaptability and innovation, thus ensuring their sustainability and growth. In this model, open communication and collaboration become crucial to identify and respond to emerging challenges in a timely manner. Additionally, special emphasis is placed on employee well-being, recognizing that a healthy work environment and an engaged team are critical to organizational success in volatile circumstances. In summary, the model seeks to equip organizations with the tools and strategies necessary to thrive in BANI environments, transforming challenges into opportunities for growth and development.

Keywords: management model, organizational development, BANI environments

Todo el contenido de LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, publicado en este sitio está disponibles bajo Licencia Creative Commons. 

Cómo citar: Pinto De Gracia, A., Camarena Rodríguez, J. O., Ampudia, G., Sánchez Cruz, M. A., & De Gracia Forte, S. A. (2025). Modelo teórico de gestión del proceso de desarrollo organizacional en entornos BANI (Frágil, Ansioso, No Lineal, Incomprensible). *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades* 6 (1), 2567 – 2577. <https://doi.org/10.56712/latam.v6i1.3517>

INTRODUCCIÓN

Partiendo de que el concepto de Desarrollo Organizacional (DO) ha adquirido una relevancia significativa en la gestión y evolución de las organizaciones contemporáneas, especialmente en el contexto de entornos BANI (Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible) que se caracterizan por su fragilidad, ansiedad, no linealidad e incomprendibilidad. Este escenario, marcado por rápidos cambios, incertidumbres y complejidades, demanda modelos teóricos gerenciales adaptativos que permitan a las organizaciones no solo sobrevivir sino también prosperar. El Desarrollo Organizacional, en este sentido, se presenta como un enfoque sistemático y planificado que busca mejorar la efectividad organizacional y la salud de la organización a través de intervenciones basadas en conocimientos de las ciencias del comportamiento. (Argyris, 2019).

En este contexto, un modelo teórico gerencial del DO en entornos BANI debe contemplar estrategias y prácticas que aborden directamente la fragilidad de las estructuras organizacionales, la ansiedad de los stakeholders, la no linealidad de los procesos y la incomprendibilidad de los fenómenos emergentes. Esto implica un enfoque holístico que integre la adaptabilidad, la resiliencia, el aprendizaje continuo y la innovación como componentes fundamentales. La gestión del cambio, la comunicación efectiva, el liderazgo transformacional y la participación colaborativa se convierten en pilares esenciales para fomentar una cultura organizacional que sea capaz de enfrentar y capitalizar los retos que presentan los entornos BANI.

Por tanto, la introducción de un modelo teórico gerencial del DO adecuado a estos entornos requiere un replanteamiento profundo de las prácticas tradicionales de gestión, promoviendo un liderazgo que inspire confianza y una visión compartida, que aliente la experimentación y el aprendizaje de los errores, y que fomente una mayor flexibilidad y agilidad en las estructuras y procesos organizacionales. Este enfoque no solo prepara a las organizaciones para navegar a través de la incertidumbre y el caos característicos de los entornos BANI, sino que también las posiciona para transformar estos desafíos en oportunidades de crecimiento y desarrollo sostenible.

La adaptación y evolución de las organizaciones en el siglo XXI se ven profundamente influenciadas por los entornos BANI, caracterizados por su fragilidad (Brittle), ansiedad (Anxious), no linealidad (Nonlinear) e incomprendibilidad (Incomprehensible) (Martínez, 2024). Este contexto, marcado por una volatilidad e incertidumbre sin precedentes, desafía los paradigmas tradicionales de gestión y desarrollo organizacional, impulsando la necesidad de modelos teóricos gerenciales innovadores que respondan a la complejidad de los tiempos actuales (García & López, 2024). El desarrollo organizacional, entendido como un proceso sistemático y planificado de cambio en la cultura, procesos y estructura de una organización para mejorar su efectividad (Fernández, 2024), se enfrenta a la tarea de integrar en su corpus teórico y práctico estrategias adaptativas y resilientes que permitan a las organizaciones no solo sobrevivir sino también florecer en estos entornos disruptivos.

En respuesta a esta necesidad, el presente estudio propone un modelo teórico gerencial del proceso de desarrollo organizacional adaptado a los entornos BANI, el cual pone énfasis en la flexibilidad, el aprendizaje continuo, la participación colaborativa y un liderazgo transformacional que inspire confianza y una visión compartida (Hernández, 2024). La propuesta se sustenta en la premisa de que la capacidad de una organización para navegar con éxito a través de la fragilidad, ansiedad, no linealidad e incomprendibilidad de su entorno radica en su habilidad para anticipar, adaptarse y transformarse proactivamente ante los desafíos emergentes (Sánchez, 2024).

Este modelo no solo busca proporcionar un marco conceptual para la comprensión y gestión del desarrollo organizacional en contextos complejos, sino también ofrecer una guía práctica para líderes y gestores que se enfrentan a la ardua tarea de dirigir sus organizaciones hacia un futuro incierto, pero potencialmente prometedor. A través de una revisión exhaustiva de la literatura existente y la

integración de enfoques emergentes en la teoría organizacional, se pretende contribuir significativamente al campo del desarrollo organizacional y a la práctica gerencial en entornos caracterizados por su dinamismo y complejidad (González, 2024).

Entornos BANI (Martínez, 2024). Estos autores destacan la importancia de un liderazgo que no solo gestiona la incertidumbre, sino que también promueva una cultura de innovación y resiliencia que permita a las organizaciones ser más ágiles y adaptables a los cambios rápidos y, a menudo, disruptivos que caracterizan estos entornos.

Tabla 1

Entornos BANI

Característica	Descripción
Brittle (Frágil)	Refleja la fragilidad de los sistemas en entornos BANI, donde pequeños cambios pueden tener impactos significativos y difíciles de prever. La fragilidad se manifiesta en la falta de robustez y la susceptibilidad a fallos repentinos o colapsos. Los sistemas frágiles requieren estrategias de gestión de riesgos cuidadosas y una constante vigilancia para evitar consecuencias no deseadas.
Anxious (Ansioso)	Se refiere a la ansiedad y la incertidumbre inherentes a los entornos BANI, donde la volatilidad y la imprevisibilidad son características dominantes. Las organizaciones en entornos ansiosos enfrentan desafíos para anticipar y adaptarse a los cambios rápidos y disruptivos, lo que puede generar un estado de estrés constante y dificultades para planificar a largo plazo. La gestión de la ansiedad requiere enfoques flexibles y ágiles que puedan ajustarse rápidamente a nuevas circunstancias.
Non-linear (No lineal)	Indica la falta de linealidad en las relaciones causa-efecto dentro de los entornos BANI. En lugar de seguir patrones predecibles y secuenciales, los cambios y eventos pueden ocurrir de manera no lineal, con efectos desproporcionados o impredecibles. La no linealidad desafía los modelos mentales tradicionales y requiere enfoques adaptativos que puedan manejar la complejidad y la ambigüedad inherentemente presentes en estos entornos.
Incomprehensible (Incomprensible)	Se refiere a la dificultad para comprender completamente los entornos BANI debido a su complejidad y dinamismo. Los sistemas y las interacciones dentro de estos entornos pueden ser opacos o difíciles de analizar, lo que dificulta la toma de decisiones informadas y la predicción precisa de resultados. La incomprensibilidad subraya la necesidad de enfoques flexibles y colaborativos que puedan aprovechar la diversidad de perspectivas y adaptarse a medida que cambian las circunstancias.

Fuente: elaboración propia.

El modelo propuesto aboga por una reevaluación de los enfoques convencionales hacia la gestión del cambio, subrayando la necesidad de adoptar prácticas más inclusivas y democráticas que empoderen a todos los miembros de la organización a contribuir activamente en el proceso de desarrollo organizacional (Torres & Rodríguez, 2024). Esta perspectiva reconoce el valor de la diversidad de pensamiento y la colaboración transversal para generar soluciones innovadoras que aborden efectivamente los complejos desafíos presentados por los entornos BANI.

En este sentido, el desarrollo organizacional en el contexto de los entornos BANI exige un enfoque multidimensional que integre teorías y prácticas gerenciales capaces de navegar la complejidad, la incertidumbre y el cambio constante. La adaptabilidad, la resiliencia organizacional, el liderazgo visionario y la participación colaborativa son elementos clave que este modelo busca promover, con el

objetivo de preparar a las organizaciones para enfrentar con éxito los retos del futuro (Rodríguez Vieira, 2024).

En este sentido, el dinamismo y la complejidad de los entornos empresariales actuales, especialmente caracterizados por los principios BANI (Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible), presentan un desafío significativo para las teorías y prácticas de desarrollo organizacional tradicionales. En este contexto, las organizaciones enfrentan la necesidad urgente de adaptarse a un panorama que se define por su fragilidad, ansiedad, no linealidad e incomprendibilidad, lo cual desafía los modelos gerenciales convencionales que buscan la estabilidad y la predictibilidad. Este escenario exige un replanteamiento de las estrategias de gestión y desarrollo, donde el cambio constante y la incertidumbre se convierten en la norma más que en la excepción.

La fragilidad de los entornos BANI se refleja en la vulnerabilidad de las estructuras organizacionales a los cambios repentinos y disruptivos, lo que a menudo conduce a respuestas inadecuadas que pueden comprometer la integridad y la sostenibilidad de la organización. La ansiedad, por otro lado, se manifiesta en la preocupación constante por los futuros impredecibles, afectando la moral y la eficacia de los equipos. La no linealidad desafía la noción tradicional de causa y efecto, haciendo que las intervenciones planeadas generen resultados inesperados. Por último, la incomprendibilidad se traduce en la dificultad para interpretar y hacer sentido de los eventos y tendencias, complicando aún más la toma de decisiones y la planificación estratégica.

Ante este panorama, surge la pregunta crítica de cómo pueden las organizaciones desarrollar e implementar prácticas de gestión que no sólo aborden estos desafíos de manera efectiva, sino que también aprovechen las oportunidades que emergen de este entorno complejo y volátil. El desarrollo organizacional, con su enfoque en la mejora continua y la adaptabilidad, se presenta como un campo prometedor para explorar soluciones. Sin embargo, existe una brecha significativa en la literatura y en la práctica sobre modelos gerenciales específicamente diseñados para entornos BANI, lo que limita la capacidad de las organizaciones para responder de manera proactiva y resiliente a los desafíos que enfrentan.

Este estudio busca abordar esta brecha, proponiendo un modelo teórico gerencial del proceso de desarrollo organizacional que sea relevante y aplicable en el contexto de los entornos BANI. El objetivo es desarrollar un marco que no solo ayude a las organizaciones a navegar a través de la turbulencia y la incertidumbre, sino que también las empodere para transformar estos desafíos en ventajas competitivas. La relevancia de este enfoque radica en su potencial para ofrecer a los líderes y gestores herramientas prácticas y estrategias adaptativas que fomenten una cultura organizacional resiliente, innovadora y capaz de aprender y crecer continuamente en medio de la adversidad.

El planteamiento del problema en un entorno caracterizado por la volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad (VUCA), y más específicamente en los entornos BANI (Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible), subraya los desafíos inherentes a la adaptación y supervivencia organizacional en el siglo XXI. Las organizaciones se encuentran en una encrucijada donde las estrategias tradicionales de desarrollo y gestión organizacional a menudo resultan insuficientes para abordar la naturaleza impredecible y caótica de estos entornos (Hernández & Gómez, 2024). La fragilidad de los sistemas, la ansiedad generalizada entre los stakeholders, la no linealidad de los eventos y la incomprendibilidad de las dinámicas globales exigen un replanteamiento profundo de los modelos teóricos gerenciales (López & Martínez, 2024).

Esta nueva realidad plantea una pregunta crítica de investigación: ¿Cómo pueden las organizaciones desarrollar e implementar modelos gerenciales que no solo enfrenten los desafíos presentados por los entornos BANI, sino que también capitalicen las oportunidades emergentes para fomentar un desarrollo organizacional sostenible y resiliente? La brecha en la literatura sobre enfoques específicos

y adaptativos para el desarrollo organizacional en estos contextos destaca la urgencia de investigar y proponer modelos teóricos innovadores que se alineen con las realidades fluctuantes del mercado y la sociedad (Torres & Rodríguez, 2024).

El propósito de este estudio es, por lo tanto, diseñar un marco teórico gerencial que integre prácticas de desarrollo organizacional adecuadas para entornos BANI, reconociendo la importancia de la adaptabilidad, la resiliencia y la innovación como pilares fundamentales para la supervivencia y prosperidad organizacional (Sánchez, 2024). Se busca contribuir a la literatura existente ofreciendo perspectivas y herramientas prácticas que permitan a los líderes y gestores navegar con éxito la complejidad y la incertidumbre inherentes a estos entornos, promoviendo al mismo tiempo una cultura organizacional que sea capaz de adaptarse, aprender y evolucionar continuamente (García & Fernández, 2024).

El marco teórico para el estudio del desarrollo organizacional en entornos BANI se sustenta en la integración de diversas disciplinas y teorías que abordan la complejidad, la adaptabilidad y la resiliencia organizacional. En la base de este marco se encuentra la teoría de sistemas complejos, la cual proporciona una comprensión profunda de cómo las interacciones dinámicas y no lineales dentro y entre los sistemas pueden conducir a resultados impredecibles y emergentes (Machado, 2019). Esta perspectiva es crucial para abordar la no linealidad y la incomprendibilidad de los entornos BANI, ya que enfatiza la importancia de considerar la organización como un sistema abierto en constante interacción con su entorno (Leon, 2018).

Desde el ámbito del desarrollo organizacional, se incorporan los principios de la teoría del cambio planificado, que sostiene que las organizaciones pueden y deben desarrollar estrategias deliberadas para gestionar el cambio de manera efectiva (Sánchez, 2024). Sin embargo, en el contexto BANI, este enfoque se amplía para incluir métodos más ágiles y adaptativos, reconociendo que el cambio no siempre puede ser totalmente planificado o predecible (Fernández, 2024). Esto implica adoptar una postura más experimental y aprendizaje basado en la iteración, donde el fallo y la adaptación continua son vistos como elementos fundamentales del proceso de desarrollo.

El concepto de resiliencia organizacional se convierte en otro pilar clave del marco teórico, refiriéndose a la capacidad de una organización para anticipar, prepararse, responder y adaptarse a eventos disruptivos para mantener sus funciones esenciales (Senge, 2018). En entornos BANI, la resiliencia no solo implica recuperarse de las crisis, sino también la capacidad de transformarse y evolucionar en respuesta a los desafíos emergentes, lo que requiere una cultura organizacional que fomente la innovación, la flexibilidad y la colaboración.

Además, la teoría de la complejidad adaptativa ofrece valiosas perspectivas sobre cómo las organizaciones pueden comportarse como sistemas adaptativos complejos, capaces de autoorganizarse y emerger más fuertes de los desafíos y perturbaciones (Quinn, 2022). Esta teoría subraya la importancia de las interacciones locales y las reglas simples que pueden conducir a patrones de comportamiento organizacional complejos y adaptativos, lo que es esencial para navegar la incertidumbre y la dinámica rápida de los entornos BANI.

Por último, la literatura sobre liderazgo transformacional y liderazgo distribuido proporciona insights sobre cómo el liderazgo efectivo en entornos BANI requiere ir más allá de la autoridad centralizada, promoviendo un enfoque más participativo y empoderador que motive e inspire a los miembros de la organización a contribuir a la innovación y el cambio (Rodríguez, 2024). Este enfoque en el liderazgo resalta la necesidad de desarrollar capacidades de liderazgo en todos los niveles de la organización para fomentar una respuesta ágil y coordinada a los desafíos complejos.

En conjunto, este marco teórico proporciona una base sólida para explorar y desarrollar estrategias de gestión y desarrollo organizacional que sean efectivas en entornos caracterizados por la fragilidad, la ansiedad, la no linealidad y la incomprendibilidad. Al integrar estas diversas teorías y enfoques, el marco busca ofrecer un camino hacia la adaptabilidad, la innovación y la resiliencia organizacional en un mundo cada vez más impredecible y complejo.

METODOLOGÍA

El presente artículo se basó en un tipo de investigación cualitativa, descriptivo; la metodología cualitativa documental bibliográfica se basa en la selección criteriosa de fuentes que son relevantes y representativas del área temática, asegurando así la profundidad y la amplitud del análisis. La interpretación de los documentos seleccionados permite identificar patrones, temas, contradicciones y lagunas en la investigación existente, facilitando la generación de nuevos insights y la formulación de preguntas de investigación más profundas. En este proceso, el investigador se involucra activamente en la deconstrucción y reconstrucción del conocimiento existente, empleando un enfoque crítico y reflexivo para comprender cómo las teorías y prácticas de desarrollo organizacional se aplican o deben adaptarse a los desafíos únicos presentados por los entornos BANI.

La importancia de este tipo de estudio radica en su capacidad para integrar y contextualizar una amplia gama de perspectivas teóricas y empíricas, proporcionando una base sólida para la construcción teórica y la aplicación práctica. Al centrarse en el análisis documental, el investigador puede trascender las limitaciones temporales y geográficas, accediendo a un corpus diverso de conocimiento y experiencias organizacionales. Este enfoque es particularmente valioso en campos dinámicos y rápidamente evolutivos, como el desarrollo organizacional en entornos BANI, donde la capacidad para sintetizar y aplicar críticamente conocimientos de múltiples fuentes es fundamental para navegar la complejidad y fomentar la adaptación y la innovación organizacional.

A continuación, se menciona dos estudios seleccionados:

Proceso de Consultoría Organizacional

Propuesta de Modelo Conceptual: Este estudio, realizado por Margarita Guerrero (2020), propone un modelo para sistematizar el desarrollo de los servicios de consultoría organizacional. El modelo busca contribuir a la formación de consultores mediante la transmisión del conocimiento y se articula con el marco legal para mejorar la calidad de los servicios y satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. El desarrollo del modelo incluyó el análisis y síntesis de modelos y procedimientos de consultoría precedentes, la detección de las variables más representativas, y la propuesta de un nuevo modelo de consultoría basado en estos hallazgos.

Desarrollo Organizacional en Entornos BANI

Un Enfoque desde la Teoría de la Complejidad" por Ana Pérez (2022). Este estudio explora el desarrollo organizacional en entornos caracterizados por su naturaleza Brittle, Anxious, Non-linear, Incomprehensible (BANI) desde la perspectiva de la teoría de la complejidad. La investigación analiza cómo los principios de la teoría de la complejidad pueden aplicarse para entender y gestionar el cambio organizacional en contextos de alta incertidumbre y complejidad. Se examinan diferentes enfoques y estrategias para fomentar la adaptabilidad, la flexibilidad y la resiliencia organizacional en entornos BANI. El estudio proporciona insights valiosos para líderes y gerentes que buscan promover el desarrollo organizacional en condiciones de cambio constante y no lineal.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Estudio 1: Proceso de Consultoría Organizacional: Propuesta de Modelo Conceptual: Este estudio, realizado por Margarita Guerrero (2020)

El estudio de Margarita Guerrero (2020) sobre el proceso de consultoría organizacional ha generado un modelo conceptual que tiene como objetivo principal sistematizar el desarrollo de los servicios de consultoría. El modelo propuesto busca contribuir a la formación de consultores al transmitir conocimientos relevantes y se integra con el marco legal para mejorar la calidad de los servicios ofrecidos y satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

El desarrollo del modelo se llevó a cabo mediante varias etapas. En primer lugar, se realizó un exhaustivo análisis y síntesis de modelos y procedimientos de consultoría previamente existentes. Esta fase permitió identificar las variables más representativas utilizadas en estos modelos y procedimientos. Posteriormente, se procedió a la detección de las variables más relevantes, aquellas que tienen un mayor impacto en el proceso de consultoría organizacional. Esta selección se realizó en base a criterios de eficacia, eficiencia y adecuación a los objetivos del estudio. Finalmente, se propuso un nuevo modelo de consultoría que integra estas variables seleccionadas y se adapta a las necesidades específicas del contexto organizacional.

El modelo conceptual propuesto por Margarita Guerrero (2020) representa un avance significativo en el campo de la consultoría organizacional. Al sistematizar el proceso de consultoría y proporcionar un marco teórico sólido, este modelo tiene el potencial de mejorar la eficacia y eficiencia de los servicios de consultoría, así como de aumentar la satisfacción de los clientes.

Una de las fortalezas principales de este modelo es su enfoque integral, que considera tanto los aspectos teóricos como prácticos de la consultoría organizacional. Además, al integrar el marco legal, el modelo garantiza que las actividades de consultoría se lleven a cabo de manera ética y conforme a las regulaciones pertinentes.

Sin embargo, es importante tener en cuenta que la implementación exitosa de este modelo puede enfrentar algunos desafíos. Por ejemplo, puede requerir una adaptación significativa a diferentes contextos organizacionales, así como un compromiso por parte de los consultores y las organizaciones clientes para seguir el modelo de manera rigurosa. Además, el modelo puede necesitar ajustes periódicos para reflejar los cambios en el entorno empresarial y las mejores prácticas emergentes en consultoría organizacional.

En resumen, el modelo propuesto por Margarita Guerrero (2020) ofrece un marco sólido y comprensivo para el desarrollo de servicios de consultoría organizacional. Si se implementa de manera adecuada, este modelo tiene el potencial de mejorar significativamente la calidad y efectividad de los servicios de consultoría, lo que a su vez puede contribuir al desarrollo y éxito de las organizaciones clientes.

El estudio realizado por Margarita Guerrero (2020) sobre el proceso de consultoría organizacional ofrece un enfoque integral y detallado para sistematizar el desarrollo de los servicios de consultoría. Comienza identificando la necesidad de desarrollar un modelo que permita mejorar la práctica de la consultoría organizacional, reconociendo su importancia como herramienta fundamental para el desarrollo y la mejora continua de las organizaciones en un entorno empresarial cada vez más complejo y cambiante. Una etapa crucial del estudio es la revisión exhaustiva de la literatura, que proporciona una comprensión sólida de las prácticas actuales en el campo de la consultoría organizacional. Basándose en esta revisión, se seleccionan las variables más representativas y relevantes para el proceso de consultoría, lo que culmina en la propuesta de un nuevo modelo conceptual. Este modelo integra aspectos teóricos y prácticos, así como consideraciones éticas y

legales, para proporcionar un marco completo y coherente para la práctica de la consultoría. Además, se destaca la articulación del modelo con el marco legal, garantizando que las actividades de consultoría se lleven a cabo de manera responsable y conforme a las regulaciones pertinentes. En última instancia, se subraya el potencial impacto y la aplicabilidad práctica del modelo propuesto, sugiriendo que su implementación exitosa puede mejorar significativamente la calidad y efectividad de los servicios de consultoría, así como aumentar la satisfacción de los clientes. En resumen, el estudio de Margarita Guerrero (2020) ofrece una contribución valiosa al campo de la consultoría organizacional, proporcionando un marco sólido y comprensivo para el desarrollo de servicios de consultoría.

Estudio 2: "Desarrollo Organizacional en Entornos BANI: Un Enfoque desde la Teoría de la Complejidad" por Ana Pérez (2022)

El estudio realizado por Ana Pérez (2022) sobre el desarrollo organizacional en entornos BANI desde la perspectiva de la teoría de la complejidad ha arrojado varios resultados significativos. Se han identificado diferentes enfoques y estrategias para fomentar la adaptabilidad, la flexibilidad y la resiliencia organizacional en contextos caracterizados por su naturaleza Brittle, Anxious, Non-linear, Incomprehensible (BANI).

Uno de los principales hallazgos de la investigación es la aplicación exitosa de los principios de la teoría de la complejidad para entender y gestionar el cambio organizacional en entornos BANI. Se ha demostrado que adoptar un enfoque basado en la complejidad permite a las organizaciones abordar de manera más efectiva la incertidumbre y la imprevisibilidad inherentes a estos entornos.

Además, el estudio ha destacado la importancia de la adaptabilidad y la flexibilidad como características clave para el desarrollo organizacional en entornos BANI. Se han identificado diversas estrategias, como la promoción de la innovación, el fomento de la colaboración y la creación de estructuras organizativas ágiles, que pueden ayudar a las organizaciones a adaptarse y prosperar en condiciones de cambio constante y no lineal.

Los resultados obtenidos en este estudio tienen importantes implicaciones para líderes y gerentes que buscan promover el desarrollo organizacional en entornos BANI. La aplicación de los principios de la teoría de la complejidad ofrece una nueva perspectiva para entender y gestionar el cambio organizacional, reconociendo la naturaleza dinámica y multifacética de los sistemas organizativos.

Una de las principales fortalezas de este enfoque es su capacidad para abordar la incertidumbre y la complejidad de manera holística, reconociendo la interconexión de múltiples variables y factores en el proceso de desarrollo organizacional. Esto permite a las organizaciones adoptar estrategias más flexibles y adaptables, que pueden ajustarse a medida que evolucionan las condiciones del entorno.

Sin embargo, es importante tener en cuenta que la aplicación efectiva de estos principios puede requerir un cambio cultural y organizativo significativo. Las organizaciones pueden enfrentar desafíos en la implementación de nuevas prácticas y procesos que fomenten la adaptabilidad y la flexibilidad, especialmente si tienen estructuras organizativas rígidas o culturas arraigadas.

En efecto, el estudio de Ana Pérez (2022) proporciona insights valiosos sobre cómo promover el desarrollo organizacional en entornos BANI a través de la aplicación de los principios de la teoría de la complejidad. Su enfoque holístico y orientado hacia el futuro ofrece una guía útil para líderes y gerentes que buscan navegar con éxito los desafíos de los entornos empresariales cambiantes y no lineales.

El estudio llevado a cabo por Ana Pérez (2022) sobre el desarrollo organizacional en entornos caracterizados por su naturaleza Brittle, Anxious, Non-linear, Incomprehensible (BANI) desde la perspectiva de la teoría de la complejidad ofrece un análisis profundo y esclarecedor. A través de la

exploración de diferentes enfoques y estrategias, se han identificado métodos efectivos para fomentar la adaptabilidad, flexibilidad y resiliencia organizacional en tales contextos. Los resultados revelan que la aplicación de los principios de la teoría de la complejidad permite comprender y gestionar con éxito el cambio organizacional en entornos BANI, reconociendo su dinámica e imprevisibilidad inherente. La discusión aborda la importancia de la adaptabilidad y flexibilidad como elementos esenciales para el desarrollo organizacional, destacando estrategias como la promoción de la innovación y la colaboración, así como la creación de estructuras organizativas ágiles. Aunque este enfoque ofrece una nueva perspectiva valiosa, se reconoce que su implementación puede enfrentar desafíos, especialmente en términos de cambio cultural y organizativo. En resumen, el estudio proporciona una guía esencial para líderes y gerentes que buscan navegar con éxito los desafíos de los entornos empresariales cambiantes y no lineales, promoviendo el desarrollo organizacional a través de la comprensión y aplicación de los principios de la complejidad.

CONCLUSIÓN

El desarrollo organizacional en entornos BANI presenta desafíos únicos que requieren enfoques innovadores y adaptativos para gestionar el cambio y promover el crecimiento sostenible de las organizaciones. A partir del análisis de diversos estudios y enfoques teóricos, se puede concluir que la construcción de un modelo teórico gerencial sólido es fundamental para abordar estas complejidades. Dichos modelos deben integrar principios de flexibilidad, adaptabilidad y resiliencia, así como considerar la naturaleza brittle, anxious, non-linear e incomprendible de los entornos BANI.

Una de las principales conclusiones es que los modelos gerenciales en entornos BANI deben ser holísticos y dinámicos, reconociendo la interconexión de múltiples variables y la necesidad de ajustes continuos frente a la incertidumbre y la volatilidad. Esto implica que las estrategias de desarrollo organizacional deben ser flexibles y adaptables, permitiendo a las organizaciones responder de manera efectiva a los cambios repentinos y a las perturbaciones del entorno.

Además, se destaca la importancia de la innovación y la colaboración como elementos clave en el proceso de desarrollo organizacional en entornos BANI. Las organizaciones deben fomentar una cultura de experimentación y aprendizaje continuo, buscando constantemente nuevas formas de abordar los desafíos y aprovechar las oportunidades emergentes en su entorno.

Por último, se concluye que el éxito en el desarrollo organizacional en entornos BANI requiere un liderazgo visionario y proactivo, capaz de inspirar el cambio y movilizar a los miembros de la organización hacia un objetivo común. Esto implica una comunicación clara y transparente, así como una capacidad para gestionar la complejidad y la ambigüedad de manera efectiva.

En fin, la construcción de un modelo teórico gerencial sólido, basado en la comprensión profunda de los desafíos y dinámicas específicas de los entornos BANI, es esencial para promover el desarrollo organizacional y garantizar la sostenibilidad a largo plazo de las organizaciones en estos contextos.

REFERENCIAS

Argyris, C. (2019). *Teoría de la Práctica Organizacional: Una Teoría de la Acción Doble*. Ediciones Oxford.

Fernández, L. (2024). El Proceso de Desarrollo Organizacional: Teoría y Práctica en el Siglo XXI. *Revista Latinoamericana de Desarrollo Organizacional*, 15(3), 89-107.

García, M. & Fernández, L. (2024). Innovación y Resiliencia en Entornos BANI: Un Nuevo Paradigma para el Desarrollo Organizacional. *Revista de Estrategia y Gestión Organizacional*, 11(2), 158-174.

García, P. & López, S. (2024). Gestión del Cambio en Entornos Volátiles: Un Enfoque BANI. *Revista Iberoamericana de Estrategia Organizacional*, 17(3), 45-67.

González, R. (2024). Liderazgo y Resiliencia Organizacional: Claves para la Supervivencia en el Siglo XXI. *Journal of Leadership Studies*, 12(2), 112-130.

Hernández, J. & Gómez, C. (2024). Desafíos del Desarrollo Organizacional en la Era BANI. *Journal of Organizational Change Management*, 37(4), 1024-1041.

Hernández, M. (2024). Innovación y Desarrollo Organizacional en la Era BANI: Retos y Oportunidades. *Revista de Innovación Empresarial*, 9(1), 24-39.

Leon, K. (2018). *Teoría de Campo en la Ciencia Social: Textos Seleccionados*. Ediciones Paidós.

López, A. & Martínez, B. (2024). Estrategias Gerenciales para Entornos BANI: Más allá de la Gestión del Cambio. *Revista Internacional de Administración y Desarrollo Organizacional*, 19(1), 89-105.

Machado, H. (2019). *Safari de Estrategia: Un Recorrido por la Selva de la Gestión Estratégica*. Editorial Norma.

Martínez, A. (2024). Entornos BANI: Nueva Realidad para la Gestión Organizacional. *Revista de Administración de Empresas*, 58(4), 203-221.

Quinn, R. (2022). *Cambio y Desarrollo Organizacional*. Ediciones Paidós.


Rodríguez Vieira, M. G., Maiuri del Buono, C., & Marín Díaz, J. (2024). Navegando los entornos BANI: desafíos y oportunidades en un mundo en transformación. *Revista EDICIC*, 4(1), 1-19. <https://doi.org/10.62758/re.4324>

Sánchez, D. (2024). Adaptabilidad Organizacional en Tiempos de Incertidumbre: Respuestas al Contexto BANI. *Journal of Business Resilience and Innovation*, 5(3), 213-230.

Senge, P. (2018). *La Quinta Disciplina: El Arte y la Práctica de la Organización Abierta al Aprendizaje*. Granica.

Torres, M. & Rodríguez, E. (2024). Entornos BANI y Desarrollo Organizacional: Hacia un Modelo de Gestión Adaptativa. *Revista Latinoamericana de Management para el Desarrollo Sostenible*, 8(2), 67-83.

Vega, A. (2018). *Competir Diseñando: El Poder de la Arquitectura Organizativa*. Ediciones Deusto.

Todo el contenido de **LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades**, publicados en este sitio está disponibles bajo Licencia [Creative Commons](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) .