

## El V.I.C.A., el B.A.N.I., su implicancia en las personas y en la organización

Por Jorge Walter López (\*)

*(\*) Titular del Juzgado de Garantías N° 1 del Departamento Judicial Lomas de Zamora. Abogado recibido en la Facultad de Derecho de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora y Especialista en Derecho Penal recibido en la Universidad de Palermo de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Vicepresidente de la Red de Jueces Penales de la provincia de Buenos Aires.*

Desde marzo de 2020 comenzamos a transitar por una nueva forma de adaptación a un mundo que cambió en forma radical sus costumbres y modos de vida, y lo que años antes era una transición que sentíamos controlada, de golpe se produjo un cambio de marcha inesperado. Como si de nuestra conducción de un vehículo callejero pasamos a un auto de Fórmula Uno sin escuela de manejo previo.

Cuando suceden estos hechos imprevistos, el ser humano busca antecedentes en la historia para hacerlos encajar en algo conocido, como si se tratara de una figura geométrica en un molde de madera y fue así de que nos acordamos de la pandemia de la fiebre amarilla o los distintos hechos bélicos que ocurrieron en el siglo XX, por ejemplo. Pero ahí advertimos que no los podíamos hacer coincidir: el molde era un cuadrado y tenemos en la mano un heptaedro.

De esta manera, más allá de la preocupación primaria de la salud; los y las que nos desempeñamos en una organización, comenzamos a buscar a personas que nos capacitaran para afrontar esta ola desconocida, veloz, formada en un mar de incertidumbre y surfearla de la mejor manera posible.

De sus enseñanzas surgieron los términos que paso a explicar.

### Desde los conceptos

Al hablar de **organización**, me refiero a un **sistema social** formado por un **grupo de personas** enfocadas en un **objetivo común**, que debe lograrse en un tiempo, espacio y cultura determinada. Posee normas, metas y ejes que ayudan a lograr la misión.

Si bien poseen un orden jerárquico preestablecido, lo cierto es que se erigen **líderes** que pueden o no coincidir con ello y en momentos como los que atravesamos, sobresalen por su rápida adaptación, su conducción y su capacidad de aprendizaje.

El modelo **V.I.C.A.** o **V.U.C.A.** (por ser las iniciales de cuatro palabras en inglés) tuvo su origen en el Colegio de Guerra del Ejército de los Estados Unidos para describir las condiciones que impuso la Guerra Fría al contexto mundial. Significa: Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo.

**Volátil:** el equilibrio tiende a no durar demasiado y se rompe en forma imprevista.

**Incierto:** sensación de descontrol e incertidumbre. Más interrogantes que respuestas.

**Complejo:** un entramado difícil de entender y que, en su búsqueda de sentido, perdemos tiempo y si lo encontramos, seguro ya habrá cambiado.

**Ambiguo:** No hay significados perennes.

El modelo fue tomado por las empresas para planear las nuevas estrategias de mercado, pero quien mejor detalló lo que significaba para un contexto global fue el sociólogo polaco-británico **Zygmunt Bauman**<sup>1</sup> quien acuñó el concepto de la “**modernidad líquida**”.

A fines de la década del 80 expuso que ya los límites se iban borrando, que el individuo es flexible y ya no tiene valores o dogmas sólidos, nada es permanente, fijo, ni siquiera el trabajo, el amor o la satisfacción.

Esa situación la representa como un líquido en reposo en un vaso, en el que la más leve vibración cambia su forma. La **posmodernidad** se basa en **un mundo provisional, ansioso y agotador, de satisfacción inmediata y rápido cambio.**

Hoy, si bien escuchamos mucho la referencia al modelo **V.I.C.A.**, incluso adicionándole una H al final como referencia a la **hiperconectividad** o a los entornos **T.U.N.A.** (turbulentos, inciertos, nuevos y ambiguos)<sup>2</sup>; se abre paso la referencia a los entornos **B.A.N.I.**

**B.A.N.I.** (por las iniciales en inglés de brittle, anxious, non-linear e incomprehensible) fue la denominación que el mundo empresarial le otorgó a este **tiempo de pandemia**, pero también de **desajustes políticos**. Una era caótica, estresante y hasta incomprendible.

---

<sup>1</sup> Zygmunt Bauman (1925-2017)

<sup>2</sup> Universidad de Oxford

El término también fue acuñado antes de los sucesos y se le atribuye a **Jamais Cascio**<sup>3</sup>, en una presentación que realizó en el Institute For The Future (IFFF), en Palo Alto, California, en 2018.

Como se descompone la sigla:

**Brittle o Quebradizo:** el sistema se quiebra ante lo imprevisto. No hay solidez y se resquebrajan las estructuras desde los cimientos.

**Ansioso:** Si bien ya es algo con lo que lidiamos desde el siglo pasado, la sensación es que cualquier decisión que tomemos traerá una nueva desgracia y nos paraliza.

**No lineal:** no hay una relación directa entre causa y efecto. Una suerte de efecto mariposa que nos sorprende y nos mantiene en la urgencia.

**Incomprensible:** No podemos entender lo que pasa y nos aferramos a explicaciones simples y sobre esa base tomamos decisiones que terminarán siendo incorrectas.

### **Hacia una nueva forma de gestión personal y organizacional**

Es verdad, leemos los modelos y los entornos y entramos en pánico. Ya no está Bauman para darnos su brillante explicación del fenómeno por el que atravesamos, pero veamos el lado positivo: **estamos vivos a pesar de todos los errores cometidos.**

Coincido con varios autores que el modelo V.I.C.A. no está obsoleto y no fue enteramente reemplazado por el entorno B.A.N.I.<sup>4</sup>

Existe cierta complementación, algunas superposiciones o actualización, un reflejo de una transformación que se aceleró y potenció en este año y medio. Se señala que B.A.N.I. es el lado oscuro de V.I.C.A. o que es su sucesor porque las clasificaciones o etiquetas tienen una vida cada vez más corta.

Sin embargo, **lo más importante**, es la forma en que le hacemos frente a los acrónimos y cómo nos adaptamos a estos signos de nuestro tiempo.

---

<sup>3</sup> Antropólogo y futurista norteamericano. Seleccionado por la revista Foreign Policy como uno de sus 100 mejores pensadores globales. Posee su propio hogar en línea: [www.openthefuture.com](http://www.openthefuture.com)

<sup>4</sup> El propio Cascio; Cleber Martins (periodista y abogado de Brasil); Luis Cabareda (CEO de VozEmpresarial, Asesor empresarial y consultor-auditor multinormas ISO de Venezuela) entre otros y otras.

**Martins** toma como ejemplo los medios de comunicación y las audiencias para explicar el fenómeno: la radio tardó casi 40 años en alcanzar una audiencia de 50 millones de personas; la televisión tardó 13 años e Internet, 4 años. El escenario es cada vez más efímero y veloz.

**Los desafíos se han renovado.** La gestión del caos requiere de **líderes fortalecidos** en varias herramientas como ser: la **excelencia profesional**, el **entendimiento**, la **apertura mental**, el **equilibrio en la gestión emocional** y **paciencia**, mucha paciencia.

La **amplitud mental** permite entender que, a pesar de la turbulencia, la confusión y el desorden, un orden ilógico que se traduce en un clima organizacional tenso y de incertidumbre; **abre** a un mundo de **posibilidades inexploradas** y a un **aprendizaje continuo**.<sup>5</sup>

Hay que **aprender a convivir con el caos** y a **gestionarlo progresivamente**, transformando la cultura organizacional. Despojarse de los “**aniquiladores de sueños**”, **conformar un grupo de personas responsables** que sepan que el proceso incluye **fuerzas y contrafuerzas**: acciones y necesidades que **deben ser implementadas, no rendirse** y aprender a **generar** entornos de **confianza** con las personas “**quedadas y quejasas**” como un método de **potenciarse en la transformación**.

Señala **Elena Bello García-Herrero**<sup>6</sup> que la clave para afrontar este tipo de entornos es construyendo **soluciones resilientes**. Esto es diseñar sistemas fuertes y sólidos, en base a la **reinención** y el **liderazgo enfocado a las personas**, hacer retrospectivas para entender el pasado y minimizar los riesgos armando nuevas bases, **más flexibles**.

**Tomar decisiones**, que, si bien implica tomar riesgos, es mejor asumirlo que quedarse mirando como pasa el tiempo y las oportunidades. El **pensamiento** debe limitarse a lo que **debe ser** y **abrazar el cambio sin resistirse**.

Ser **creativos**, **confiar** en la **intuición** y la **innovación**, **capacitarse constantemente** para continuar en el calor del momento y apoyarse en la **inteligencia artificial** y el **Big Data** sabiendo que son aliados cuando sabemos cómo interpretarlos.

---

<sup>5</sup> Daniel Colombo (Coach Ejecutivo, Speaker, Motivación y Liderazgo de Argentina)

<sup>6</sup> Periodista especializada en comunicación corporativa. Departamento de Marketing y Comunicación de IEBS Business School. Castelldefels, Cataluña, España.

Existen **algunas formas** de lograr despejar el estado interno de confusión progresivamente: **diseño organizacional y estructural**, redefiniendo roles para proyectar el futuro; **contar con información confiable**: la mayor cantidad de datos posibles; **aprender a delegar tareas y distribuir mejor la carga operativa**: no sobrecargar a las personas más hábiles y equilibrar los esfuerzos; **desarrollar el espíritu de equipo**: entrenamiento permanente, empatía y **trazar planes viables y fijar plazos**: no moverse en forma reactiva, tener dos o tres planes o ideas y **comunicarlas en forma clara y asertiva**.

**Hoy ser disruptivos significa ser R.E.A.L.**<sup>7</sup> (Resiliente, Empático, Adaptable y Líder)

### *Al final del camino, la luz*

Sabemos que todo seguirá un curso más vertiginoso, que estos conceptos en poco tiempo pueden ser obsoletos o transformados en nuevos acrónimos pero lo cierto es que **somos capaces de armar nuestro propio V.I.C.A.** traducido en **Visión**: de corto, mediano y largo plazo y conectarlas a un propósito mayor; **Introspección**: observar antes de reaccionar instintivamente para pelear o huir; **Conocimiento**: obtener saberes en un desplazamiento nómada, en forma virtual, horizontal, **rompiendo el esquema profesor/alumno o jefe/empleo** y **Adaptación**: con tiempo pero sin pausa, convivir con el proceso y modificar los patrones de comportamiento<sup>8</sup>.

Como ya vimos también podemos transformar el **B.A.N.I.** en **R.E.A.L.**, ante el **fracaso o el quiebre**, sobreponerse y **volver a intentarlo**; ante un **mundo ansiógeno**, **comprender los sentimientos y emociones** intentando experimentar de forma objetiva y racional lo que sienten otros individuos; ante la **falta de linealidad**, ser **flexibles** y **anticiparnos** a lo que vendrá y ante lo **incomprensible**, lo mejor es la **transparencia** y la **sinceridad**.

Todo esto **no significa destruir todo lo que se hizo**, si la organización posee una gestión enmarcada en **principios de calidad y de mejora continua**, esto no es más que una **actualización** para seguir en esa senda.

No hay que derribar todo lo que se hizo y olvidarse de lo aprendido, **la oportunidad es transformarse para continuar**.

---

<sup>7</sup> Luis Cabareda

<sup>8</sup> Daniel Colombo