

Los entornos BANI y la empleabilidad en la década del 2020

The BANI environments and employability in the 2020s

  Mercedes René Palacios de Briceño¹

¹ Universidad César Vallejo, Piura, Perú

Fecha de recepción: 12.04.2024

Fecha de revisión: 08.08.2024

Fecha de aprobación: 22.12.2024

Cómo citar: Palacios de Briceño, M. (2025). Los entornos bani y la empleabilidad en la década del 2020. *Entrepreneur & Business*, 4(1), 80-92.

<https://doi.org/10.18050/entrepreneur.v4i1a7>

Resumen

El presente artículo tiene como objetivo conocer el estado del arte del “entorno BANI y la empleabilidad”. Se ha utilizado como metodología la revisión bibliográfica con técnicas de análisis documental de nivel descriptivo. El estudio empieza caracterizando los entornos BANI de la presente década, para luego establecer la importancia en la empleabilidad, determinando asimismo la aproximación conceptual de ambas variables. Se concluye que la década del 2020 se caracteriza por su alta fragilidad (Brittle), que genera ansiedad, además no existe relación entre causa y consecuencia. Los individuos deben fomentar la mejora continua por iniciativa propia y adaptarse para ser empleables. Al mismo tiempo, se requiere desarrollar el autoliderazgo. El “entorno BANI” es una característica propia del presente milenio, requiere de personas que se adapten efectivamente a su desarrollo.

Palabras clave: entorno, BANI, empleabilidad.

Abstract

The objective of this article is to know the state of the art of the “BANI environment and employability”. The bibliographic review with descriptive level documentary analysis techniques has been used as a methodology. The study begins by characterizing the BANI environments of the current decade, to then establish the importance in employability, also determining the conceptual approach of both variables. It is concluded that the 2020 decade is characterized by its high fragility (Brittle), which generates anxiety, and there is no relationship between cause and consequence. Individuals must develop continuous improvement on their own initiative and adapt to be employable. The “BANI environment” is a characteristic of the present millennium; it requires people who adapt effectively to its development.

Keywords: environment, BANI, employability.

INTRODUCCIÓN

A partir de la década de los 80 se presentó un alto grado de Volatilidad, lo que generó Incertidumbre, dada la relatividad y la vinculación con otras variables creando entornos Complejos, donde la diversidad de fuerzas y relaciones causan confusión que distorsiona la realidad y origina diferentes percepciones en los individuos y en el trabajo (Ambigüedad). Las características del entorno descritas se representan con el acrónimo VICA, el que requiere de fuerza laboral capaz de desarrolle el aprendizaje continuo (lifelong learning) con el fin de reinventarse y ser más productiva, contribuyendo de esa forma con la competitividad organizacional. Parida & Wincent (2019) manifiestan que las organizaciones deben calcular el Índice de Competencia Digital (IDC), dato que permitirá comparar el índice de la organización con otras organizaciones para tomar decisiones efectivas y desarrollar cambios implementando equipos multiculturales que contribuyan a la competitividad organizacional y por tanto las personas de dichos equipos serán empleables.

La cuarta revolución digital ha transformado los puestos de trabajo dado que las tareas están cada vez más automatizadas, lo que requiere de personal con conocimientos, habilidades y aptitudes compatibles con ello. Además, la aparición del virus COVID-19 llevó al confinamiento social en todo el mundo, durante gran parte del 2020, dado que las autoridades gubernamentales dictaron estrategias sanitarias que obligaban a reducir las interacciones sociales, restricción de horarios de circulación, suspensión del transporte, cierre de fronteras y el distanciamiento social. Así, los autores antes mencionados señalan que sobrevivirán las organizaciones que cuentan con personal adaptable, maleable, es decir que se adecua rápidamente a los constantes cambios, que gestionan el conocimiento y contribuyen a crear ventaja competitiva en las organizaciones del siglo XXI.

Por otro lado, Cascio (2021) indica que las características VUCA (1980), en español VICA propias de un mundo complejo y ambiguo han evolucionado a BANI (2020) que es el modelo tras la crisis sanitaria COVID-19, propias de un mundo caótico. Así, el acrónimo BANI se define como (a) Brittle representa a un mundo frágil, resquebrajado; (b) Ansiedad porque las

características del entorno generan zozobra en las personas; (c) No lineal: no existe vínculo entre causa y consecuencia; (d) Incomprensible: existen muchas situaciones que se encuentran muy alejadas al patrón de entendimiento habitual.

Complementando lo anterior, Huicab (2023) considera que la cultura organizacional debe fomentar la confianza entre todo el personal con un enfoque humanista. La empresa debe brindar estabilidad a su personal porque los entornos BANI impactan a todos (personal y organización), se requiere de sinergia empresa-trabajador. Ofrecer un modelo híbrido y movilidad interna.

Consecuentemente, las entidades que no consiguen adaptarse al nuevo entorno BANI, se enfrentan a la amenaza de la competencia que día a día es más agresiva, donde las cinco fuerzas competitivas de Porter se deben analizar para aprovechar las oportunidades que la globalización ofrece, además considerar a la sexta fuerza competitiva dada por el poder de los complementadores, de esta forma no enfrentarse a la posibilidad de perder participación en el mercado sino beneficiarse de las oportunidades de negocios por los cambios no lineales que se presentan en el nuevo entorno, el que demanda más de la tecnología digital (cuarta revolución digital).

Lo mencionado impacta directamente en el diseño de puestos de trabajo, los que deben ser ocupados por personas competentes que operan con herramientas tecnológicas y se integran eficazmente en un entorno cada vez más automatizado. El uso de herramientas tecnológicas no solo facilita la interacción interna (función operaciones), sino que, permiten una comunicación más efectiva con el ambiente interno y externo a través de medios como WhatsApp, Facebook, SMS, correo electrónico, entre otros. Esto resulta en un acercamiento, empoderamiento y participación más significativos, mejorando la atención al cliente al reducir los tiempos de espera. Además, permite la creación de nuevos productos y servicios, como las tiendas online.

Consecuentemente, las organizaciones requieren de personas empleables, es decir de individuos que logren permanecer y progresar en el trabajo (Jiménez-Ulate, 2022) el cual está inmerso en los entornos BANI, integrando un sistema junto con otras organizaciones. Cascio (2021) coincide con el autor anterior al

reconocer que las organizaciones requieren de personas que puedan impulsarlas a la mayor competitividad porque la era actual es de caos, dado que rechaza la estructura impactando en el entorno, concluye que las organizaciones en general no se encuentran preparadas para contextos impredecibles.

Según la OIT (s.f), la empleabilidad es el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y cualificaciones transferibles que permiten enriquecer la práctica laboral de un individuo al aprovechar las oportunidades de instrucción y de formación encaminándose a la visión de trabajar y mantenerse en un trabajo decente. Es la capacidad de diseñar un plan efectivo para ofrecerse como una persona competente para un determinado puesto de trabajo.

Agredo y Estrada (2022) citan a la UNESCO e indican que la empleabilidad es una oportunidad para el enriquecimiento de la sociedad. Además, consideran que está condicionada por elementos internos y externos. Barrios y Sáenz (2020) señalan que los primeros derivan del mismo individuo son: las habilidades, conocimientos, aptitudes, actitudes, experiencia, características demográficas, adaptabilidad, movilidad, salud y bienestar. Mientras que los externos no se pueden controlar, pero inciden directa o indirectamente en el nivel de empleabilidad dependen de factores económicos, políticos, sociales, de los requerimientos laborales, de los programas de reclutamiento y estrategias de empleo.

La presente investigación de revisión literaria se justifica desde la perspectiva social porque se identificaron los aspectos relevantes del nuevo entorno empresarial y de la empleabilidad, al incentivar en la fuerza laboral la autoevaluación precisa sobre sus fortalezas y debilidades así, desarrollar el lifelong learning (auto capacitación continua). De esta forma, las personas serán capaces de realizar aportes significativos a la organización y a su competitividad. La fuerza laboral debe avanzar paralelamente en la actualización de sus conocimientos dada la evolución de las TIC's. El autor antes mencionado indica que el análisis de los factores de empleabilidad es importante por el impacto directo e indirecto en el nivel de competencias personales: un bajo nivel podría llevar al subempleo o desempleo.

Por otro lado, Garcia-Madurga et al. (2021) consideran que los cambios BANI causan mayores retos por lo que es imprescindible crear estrategias totalmente innovadoras para mitigar el impacto, por ello manifiestan que es esencial gestionar correctamente a las personas con un liderazgo compartido en entornos de trabajo virtual. De esta forma, se enuncia el objetivo general: conocer el estado del arte de los "entornos BANI y la empleabilidad". Los objetivos específicos: (a) identificar las características del entorno BANI; (b) reconocer la importancia de la empleabilidad en la década del 2020.

MATERIALES Y MÉTODOS

Se ha utilizado la revisión bibliográfica sistemática con técnicas de análisis documental porque busca, seleccionar y analizar material bibliográfico para responder a la pregunta investigada (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2022). Es sistemática porque inicia con la pregunta problema, además se presentan resúmenes claros (Moreno, et al. 2018). Por otro lado, Alegre (2022) indica que la investigación de nivel descriptivo menciona las propiedades de cada variable: "entornos BANI" y "empleabilidad". Se ha reunido y realizado la información con el paradigma de investigación interpretativo.

De esta forma, el conocimiento publicado en fuentes secundarias (revistas científicas) es un componente significativo en la revisión sistemática de literatura porque está conformada por artículos científicos divulgados en revistas indexadas. Además se empleó el método PRISMA al seguir los siguientes pasos: (1) establecer la situación problemática y enunciar la pregunta problema; (2) búsqueda de información relacionada con protocolo de revisión; (3) selección de los estudios; (4) extracción de datos de los estudios elegidos; (5) evaluación de la calidad del estudio; (6) síntesis. La selección de los artículos se ejecutó con rigor científico en las bases de datos: Web of Science y SCOPUS, empleándose como descriptor o palabras clave a: "entornos BANI" y "empleabilidad". Los criterios de inclusión fueron: enfoque científico, estudios realizados entre los años 2019 al 2023, investigaciones escritas en inglés o español, publicados en revistas científicas indexadas que incluían los descriptores por separado y/o juntos. Se excluyeron los meta-análisis. Se seleccionaron 13 artículos.

RESULTADOS

Tabla 1

Características del entorno BANI y la empleabilidad en la década del 2020

Referencia	Diseño/instrumento	Objetivo	Principales hallazgos	Publicado
Zeledon & Aguilar (2021)	Diseño mixto cualitativo. Instrumento: encuesta autoadministrada telefónica, llamadas telefónicas y entrevistas presenciales.	Reconocer la percepción de los docentes en la Escuela de Administración de Negocios (Universidad de Costa Rica) con respecto a ética y docencia universitaria.	Los actuales entornos subrayan la relevancia de la formación profesional brindando un desempeño basado en principios éticos. Las características socioeconómicas del país impactan en la empleabilidad, evidenciándose que la movilidad es más beneficiosa en lugares con tasa de desempleo o desajuste educativo altos.	Q3 Scielo Revista digital en docencia universitaria
Queiruga et al. (2022)	Corte cuantitativo. Instrumento: cuestionario	Determinar el programa de formación profesional y las políticas de transferencia del puesto de trabajo.	Empresas desconocen programa de formación para el empleo y apreciación de las competencias transversales. Políticas de empleo deben estar basadas en la oferta de formación y planificación de competencias transversales.	Q2 Scopus Universidad de Sevilla
Cascio (2021)		Enfrentar la era del caos	Entorno BANI (2020) se define como (a) Brittle representa a un mundo frágil, resquebrajado; (b) Ansiedad por las características del entorno que generan zozobra en las personas; (c) No lineal: no existe relación entre causa y consecuencia; (d) Incomprensible: existen situaciones muy alejadas al comportamiento normal.	
Huicab (2023)	Investigación documental, cualitativa. Técnicas: grupos focales, entrevistas semi-estructuradas, encuestas	Analizar la administración del personal humano en contexto BANI.	Entornos BANI impactan en organizaciones y trabajadores. Se requiere de sinergia empresa – trabajador, reestructurar los procesos. Los cambios y rupturas de paradigmas continuarán.	ResearchGate TecNM Campus de Los Ríos - Ecuador

Tabla 2

Importancia de la empleabilidad en la década del 2020

Referencia	Diseño/instrumento	Objetivo	Principales hallazgos	Publicado
Pacheco y Cabrera (2020)	Metodología cualitativa basada en revisión documental	Estudiar los elementos de la gestión de intangibles, la relación entre ellos y su aporte al desarrollo institucional.	Eje transversal de objetivos estratégicos debe ser la gestión de intangibles en las organizaciones de este milenio. Reputación es utilizar ética, responsabilidad social y valores institucionales.	Revista Universidad y Sociedad Scielo
García-Madurga et al. (2021)	Revisión sistemática en Scopus y Web of Science con el diagrama con PRISMA. Análisis cualitativo.	Definir los elementos de las iniciativas empresariales de este milenio.	Importancia de la tecnología, canales digitales empresariales, teletrabajo y uso de productos tecnológicos. Adopción de innovaciones de la propuesta de valor. Difusión de las iniciativas de colaboración con los stakeholders del ecosistema.	Universidad Politécnica Salesiana Ecuador Retos Scielo
Antúñez et al. (2023)	Metodología fenomenológico-hermenéutica	Explicar los problemas organizacionales en el contexto de alta incertidumbre.	La innovación emerge en respuesta a los sistemas caóticos y complejos de los Entornos BANI para disminuir los conflictos internos y externos de las entidades.	Saperes universitas Florida Global University, Estados Unidos
Urbano-Carazo (2022)	Investigación documental, descriptiva, transversal con enfoque no experimental.	Conocer el impacto de la administración del conocimiento en el desempeño organizacional en ambientes BANI.	La administración del conocimiento, permiten planificar estratégicamente la ventaja competitiva de las entidades en ambientes cambiantes. Conocer al personal y su conocimiento como importante fortaleza organizacional. Sobrevivirán las organizaciones que cuentan con personal adaptable, maleable a los constantes cambios, que gestionan el conocimiento y contribuyen a crear ventaja competitiva en organizaciones del XXI.	Revista científica Anfibios Ediciones EFIM España
Villamizar y Barrero (2021)	Estudiar los requerimientos de personal en las cinco agencias de empleo con mayor número de avisos web del país. Temporalidad: longitudinal (antes y después de la pandemia)	Cuantificar los cambios del perfil requerido de trabajadores como resultado de la pandemia en República Dominicana.	Las empresas actualmente requieren más habilidades blandas (trabajo en equipo, destrezas en comunicación, enfoque en resultados, responsabilidad, liderazgo, dominio de competencias duras en TICs e inglés.	Revistas académicas Instituto tecnológico de Santo Domingo (INTEC)

Barrios y Sáenz (2020)	Investigación descriptiva, enfoque mixto. Población finita: profesionales y empresas del Espinal –Tolima. Técnica: Encuesta estructurada.	Determinar y analizar el impacto de los elementos internos y externos de empleabilidad en los profesionales de El Espinal Tolima.	La empleabilidad es una competencia personal relevante en el ámbito económico-social. Los elementos estudiados influyen en la empleabilidad y en las oportunidades laborales de los profesionales de El Espinal Tolima.	Revista INNOVA ITFIP Facultad Economía, Administración y Contaduría Colombia
Jiménez-Ulate (2022)	Revisión científica de literatura con enfoque sistémico e integrador	Elaborar una propuesta epistemológica de empleabilidad	Individuo debe fortalecer autoconocimiento y entender el ambiente para tomar de decisiones efectivas y ser empleable.	Revista ABRA Facultad de Ciencias Sociales, Universidad Nacional, Costa Rica

Tabla 3

Estado del arte del entorno BANI y la empleabilidad en la década del 2020

Referencia	Diseño/instrumento	Objetivo	Principales hallazgos	Publicado
Fuster (2022)	Enfoque cualitativo, método de investigación bibliográfico.	Establecer los lineamientos y los aportes a las políticas de información en los entornos BANI.	Entornos BANI demandan de liderazgo transformacional con aprendizaje organizacional y administración del cambio, así la efectiva planificación disminuirá la ansiedad.	Revista Universidad de la República (UDELAR) Revista EDICIC
Bustos (2021)	Investigación bibliográfica retrospectiva del tipo de trabajo y de las habilidades que se reforzarán	Identificar las capacidades requeridas en las personas para su adaptación al nuevo entorno.	Fuerza humana es fundamental por sus capacidades y adaptación al nuevo entorno. Se requieren líderes empresariales con competencias digitales para alcanzar competitividad organizacional.	
Villegas et al. (2021)	Estudio bibliométrico de artículos publicados en Scopus	Evaluar la influencia de las tecnologías de la información en el proceso decisional.	El proceso decisional se basa en necesidades del mercado apoyándose en las tecnologías, se enfoca en decisiones multicriterios, topsis, apreciación de know-how sanitario, fuentes de energía renovable y sustentable.	Revista Venezolana de Gerencia Universidad de Zulia (LUZ) SCOPUS

Del Aguila et al. (2022)	Metodológica cualitativa, diseño exploratorio. Unidad de análisis: publicaciones de portales web de empleo de Perú: Bumeran, LinkedIn, CompuTrabajo, PortalTrabajo, Laborum.pe, Indeed.	Definir las competencias más requeridas en el mercado laboral peruano para los administradores de este milenio.	Organizaciones actuales requieren colaboradores efectivos que contribuyan a la generación de valor. Las competencias blandas requeridas son: liderazgo, comunicación asertiva, planificación, trabajo en equipo, proactividad. Las competencias duras son: experiencia laboral, dominio en ofimática, herramientas en sistemas de gestión, dominio de inglés, herramientas financieras.	Revista de investigación en comunicación y desarrollo Scielo
Cascio (2021)		Enfrentar la era del caos	Se requieren personas adaptables a la fragilidad, que logren desarrollar la inteligencia emocional con visión sistémica, desarrollar la intuición y transparencia, así serán empleables.	
Barrios y Sáenz (2020)	Descriptivo. Enfoque mixto. Razonamiento deductivo Encuesta estructura. Población finita	Examinar la influencia de los elementos internos y externos de la empleabilidad en los profesionales Del área investigada	Los elementos internos y externos tienen influencia en la empleabilidad y constituyen oportunidades laborales.	Revista INNOVA ITFIP Facultad Economía, Administración y Contaduría Colombia
Yu et al. (2021)	Revisión documental	Determinar la asociación entre la empleabilidad de los egresados universitarios y su entorno socioeconómico.	Graduados universitarios no pueden encontrar trabajo es por falta de competencias transversales (solución de problemas, flexibilidad, actualización de conocimientos, habilidad de comunicación y trabajo en equipo).	Portal de revistas Facultad multidisciplinaria oriental. Universidad de El Salvador Latindex

DISCUSIÓN

Con respecto al objetivo 1: “identificar las características de los entornos BANI y la empleabilidad en la década del 2020”, Zeledon & Aguilar (2020) señalan que los actuales entornos subrayan la relevancia que tiene la formación profesional, dado que estos entornos confirman la necesidad de un desempeño profesional basado en principios éticos, así los estudiantes desde su formación deben desarrollar sus capacidades blandas como es el trabajo en equipo, la comunicación empática, el liderazgo a fin ser capaces de establecer mejores relaciones

humanas y organizacionales, lo que es requerido para enfrentar la ansiedad e incompreensión generados por la fragilidad del entorno.

Queiruga et al. (2022) consideran que el mundo se caracteriza por una gran cantidad de eventos inesperados y con alto impacto denominados cisnes negros, que son incontrolables y que se manifiestan en la política, economía, sociedad, tecnología como catástrofes, disrupciones tecnológicas, las criptomonedas, el cambio climático y conflictos políticos, los que se pueden anticipar en el futuro, porque el ser humano es el creador de la historia, habita en

las conversaciones del presente y percibe la realidad a través de los sentidos, tiene un alto grado de sensibilidad histórica porque interactúa con diferentes actores empresariales tanto internos como externos, conoce las razones de dicho comportamiento y está en la capacidad de actuar en prospectiva considerando aspectos de la economía (política monetaria, inflación, PBI, competencia, etc), cambios demográficos, culturales, evolución tecnológica, de esta forma sintonizar las inquietudes que emergen y cambian el mundo. Lo mencionado por Zeledón Ruiz & Aguilar Rojas (2020) es la forma ideal de enfrentar el entorno descrito por Queiruga et al. (2022)

En el objetivo 2: “importancia de la empleabilidad en la década del 2020”, Pacheco y Cabrera (2020) enfatizan que la efectiva gestión de intangibles (capital humano, relacional y corporativo) genera impacto significativo en el desarrollo de otros activos intangibles. Los considera como elementos impulsores de los procesos de investigación, desarrollo e innovación (I+D+i), pues indican que dichos intangibles son consecuencia pragmática, de la búsqueda de respuestas a problemas o necesidades en la mejora de las organizaciones. En la misma línea, García-Madurga et al. (2021) concientizan sobre la importancia del empleo de la tecnología (inteligencia artificial) para diseñar y ofrecer productos y/o servicios con valor agregado que permitan mantener a la organización en el liderazgo, por ello, es necesario que el personal desarrolle iniciativas de colaboración con todos los actores del ecosistema empresarial, de esta forma las personas con dichas capacidades serán empleables y demandadas por las organizaciones, por ello la importancia en la empleabilidad. Complementando lo anterior, Barrios y Sáenz (2020) señalan que los factores internos dependen del mismo individuo, pero los externos no se pueden controlar e inciden directa o indirectamente en el nivel de empleabilidad, dichos factores afectan al grado de subempleo o desempleo de las personas y sociedad.

Por otro lado, Antúñez et al. (2023) argumentan que en esta época existe mucha incertidumbre, donde los cambios que ocurren no son consecuentes, no siguen una tendencia o un comportamiento histórico, repetitivo, al no ser predecibles originan que las personas no logren comprenderlos, es necesario que tanto individuos como organizaciones posean la capacidad de adaptación. Existen factores disruptores que

originan incertidumbre e inestabilidad tanto en lo interno como externo de las organizaciones. Por otro lado, Urbano-Carazo (2022) señala que sólo sobrevivirán las organizaciones capaces a la adaptación, que son maleables, es decir se adecuan rápidamente a los constantes cambios, debido a que cuentan con personas que saben gestionar el conocimiento y crear ventaja competitiva en una organización del XXI. Manifiesta que las personas poseen fuerzas internas propias, quienes junto con sus líderes se encuentran en constante evolución y construyen la competitividad organizacional. De esta forma, las organizaciones se mantienen en el mercado porque saben gestionar correctamente el conocimiento y son competitivas. Sostiene que los líderes suministran los recursos y condiciones para que los equipos logren resultados, de esta forma construyen una cultura caracterizada por la flexibilidad, prontitud, resiliencia, engagement y proactividad.

Complementando lo anterior Jiménez-Ulate (2022) indica que los individuos deben fortalecer su autoconocimiento, la comprensión del contexto natural y sociocultural, de esa forma serán capaces de fortalecer su empleabilidad. Coincide con Villamizar y Barrero (2021) quienes sustentan que actualmente se requieren mayores destrezas blandas, como trabajo en equipo, pericia en comunicación, enfoque a resultados, responsabilidad y liderazgo, así como el dominio de competencias duras (TICs e inglés).

Por lo tanto, los autores concuerdan que el talento humano debe generar su propia empleabilidad al ser maleables o adaptables, lo que es posible con el lifelong learning. Además, Urbano-Carazo (2022) considera que las características BANI de este milenio, requieren del liderazgo adaptativo, como el estilo centrado en aprender del entorno, para modificar el desempeño y adecuarse al mismo, lo que conlleva a mayores posibilidades de mantenerse en el mercado con tendencia al crecimiento. Este liderazgo se fundamenta en “aprender cómo aprender” y en el constante análisis. Esta teoría clasifica a la situación problemática como técnica o adaptativa, la primera está vinculada con la tecnología y los procesos los que se pueden planificar; sin embargo, la situación adaptativa se encuentra vinculada con las personas e implica gestionar su resistencia, para lo que se requiere del pensamiento crítico e innovación. Lo que significa que la organización y sus equipos se enfrentan constantemente a la resistencia

entre conservar lo útil y/o desechar lo rutinario e innecesario. Desprender aquello que ya no es útil (desaprender) y acoger los nuevos estándares, comprendiendo que ahora son necesarios, por lo que se deben aprender. Por todo ello, se debe liderar en tiempos de caos.

Con respecto al objetivo general, enunciado como “estado del arte de los entorno BANI y la empleabilidad en la década del 2020”. Se tiene a Fuster (2022) quien estima que el avance tecnológico, la Industria 4.0, la automatización y robótica, la emergencia climática, la escasez de recursos energéticos son principales características propias del entorno BANI lo que conlleva la aceptación del caos, examinando oportunidades para actuar efectivamente. Además, indica que el modelo BANI, requiere de trabajar con mayor intensidad en lo incierto, dado que se rompe el comportamiento sistémico, implica, quiebres que pueden demandar cambios de paradigmas. Argumenta que dichos entornos demandan del liderazgo transformacional, apoyándose en el aprendizaje organizacional y en la administración del cambio, de esta forma una efectiva planificación estratégica disminuirá la ansiedad originada por los entornos BANI.

Adicionalmente, Bustos (2021) señala que antes del 2020 el mundo había iniciado el cambio hacia otros sistemas económicos y estructuras sociales, con los cuales empezaría la cuarta revolución digital, también denominada cuarta transformación industrial, que generaría permuta en el desarrollo de los negocios afectando directamente a las costumbres, valores, tradiciones de las organizaciones, con consecuencias en la empleabilidad, en el mercado de trabajo y en los requerimientos profesionales. Desde la pandemia ocasionada por el COVID-19, la sociedad se vio obligada a trabajar on line; a educarse con modelos digitales, híbridos o a distancia; por ello, las organizaciones crearon modelos de negocios innovadores, que logran impactar en el mercado. En este contexto, es necesario contar con la colaboración de todo el personal a fin de conseguir diseñar procesos internos lean, con costos cada vez más bajos y con responsabilidad social. En consecuencia, se tiene que la fuerza humana es fundamental por sus capacidades y por la adaptación al nuevo entorno. Uno de los impedimentos en esa transformación es la escasa formación de líderes empresariales con competencias digitales, lo cual podría generar limitaciones a la competitividad organizacional.

En la misma línea, Del Aguila et al. (2022) manifiestan que las organizaciones de este milenio demandan de personal capaz de generar ganancias a la entidad, mediante sus conocimientos, destrezas, aptitudes y actitudes. Específicamente indica que las competencias blandas solicitadas son: liderazgo, comunicación asertiva, planificación, trabajo en equipo, proactividad. Las competencias duras son: experiencia laboral, dominio en ofimática, herramientas en sistemas de gestión, dominio de inglés, herramientas financieras.

Por otro lado, Cascio (2021) coincide con los autores anteriores e indica que BANI, enfatiza la alta fragilidad de los recursos, por ejemplo menciona a los monocultivos que son altamente rentables, pero por una inesperada situación, esa ilusión de fortaleza, puede caer e impactar en una gran cadena inimaginable, lo que genera ansiedad, preocupación y miedo intenso, excesivo y continuo que conlleva una sensación de impotencia, en un mundo de sobre - información que genera más ansiedad y mayor desconocimiento. Por otro lado, existe una exponencialidad en la presentación de los cambios en todos los sectores: salud, economía, educación, tecnología, medio ambiente, política o en temas de seguridad. Por todo ello, existen situaciones que resultan imposibles de comprender. En este sentido, la extrema fragilidad podría enfrentarse con el desarrollo de la resiliencia, agregando creatividad y antifragilidad. La ansiedad puede disminuir con empatía y concentración plena, con visión. La no linealidad requiere contexto y flexibilidad, es decir agilidad emocional, mental y aprendizaje. La incomprensibilidad requiere transparencia e intuición, agudeza y velocidad. Si existe ansiedad, se puede enfrentar con la atención consciente a la experiencia del presente con interés, curiosidad y aceptación, así como con el autocontrol y el autoconocimiento.

Subraya que la no linealidad requiere desarrollar la capacidad de adaptación frente a los cambios radicales, con información real e intuición para enfrentar las situaciones que no se pueden comprender. Se requiere de la presencia del líder ambidiestro que posea habilidades para trabajar y desarrollar capacidades con los opuestos para lograr el desarrollo exponencial de la organización, debido a la optimización constante de los recursos empresariales al implementar con su gente, estrategias disruptivas que impulsaran a nuevas formas de transformación

al crear con los pocos recursos nuevas prácticas empresariales, con menor inversión y cantidad de personal porque han detectado oportunidades y amenazas, logrando cambiar la cultura organizacional y la mentalidad de la alta dirección.

De esta forma, la serenidad y la humanidad más el uso efectivo de datos y tecnología complementan las habilidades requeridas, por ello las personas cualificadas con competencias transversales son capaces de responder al entorno BANI, por ello serán empleables.

Pacheco y Cabrera (2020) indican que el nuevo entorno BANI, exige que las organizaciones se preparen para mantenerse en el mercado, recomienda a los gerentes mantenerse cada vez más actualizados considerando contextos optimistas, pesimistas y neutrales, porque los cambios son en 360 grados y se presentan con mucha frecuencia, por ello, se debe innovar con mayor agilidad, constantemente lanzar nuevos productos y servicios, rediseñar procesos lean, especialmente emplear la comunicación efectiva, pues ésta garantiza la competitividad, permite alcanzar fácilmente los objetivos, atender los requerimientos de los grupos de interés, impulsa la motivación, acrecienta el trabajo en equipo, la responsabilidad y crea un ambiente laboral grato. De esta forma, se poseerá capacidad para superar circunstancias traumáticas que genera el entorno BANI, poseer calma y tranquilidad, es decir capacidad para tolerar desgracias y adversidades, sin quejarse ni rebelarse.

Queiruga et al. (2022) indican que la Formación Profesional para el Empleo (FPE) se realiza de acuerdo con los requerimientos del mercado laboral. Está orientada a la posesión y actualización de las competencias y cualificaciones profesionales, beneficiando la formación a en toda su vida. Busca promover el perfeccionamiento individual y profesional del personal activo o desempleado, simultáneamente promoviendo su empleabilidad. Los resultados confirman el impericia empresarial en la valoración de las competencias transversales en la formación del personal, subrayando la relevancia en la planificación de la formación. Consecuentemente, los autores mencionados enfatizan que los entornos cambiantes requieren capacitación continua, de esta forma se estará reforzando la empleabilidad.

Barrios y Sáenz (2020) indican que los factores de empleabilidad son: sociofamiliar, individual y externo. El primer factor se refiere a aspectos vinculados con la familia, la cultura de trabajo y acceso a recursos; responsabilidades familiares y del ambiente. Puede convertirse en una variable operante o limitante. Por otro lado, los factores individuales comprenden las competencias, habilidades, búsqueda de empleo, características demográficas, adaptabilidad, movilidad, salud y bienestar. Los factores externos influyen directa o indirectamente. Además, Yu et al. (2021) realizan estudio a la empleabilidad, la situación laboral de los egresados universitarios y las limitaciones para ingresar al mundo laboral, a fin de conseguir estabilidad laboral estable, valoración por la sociedad y el ser humano. Considera relevantes las competencias transversales (resolución de problemas, adaptación al cambio, adquisición de nuevos conocimientos, habilidad de comunicación, trabajo en el equipo, principalmente). Todo lo mencionado refuerza la necesidad que el personal y los graduados universitarios deben estar en continuo aprendizaje para ser empleables.

Por otro lado, Vivar y Perlado (2022) señalan que el avance vertiginoso de la digitalización en la comunicación ha generado una dispersión en los perfiles y competencias, fundamentalmente en la inclusión de individuos con habilidades especiales. Además, se reconoce el potencial que tienen estas personas para atraer a determinados nichos de mercado, por ello los autores buscan identificar los requerimientos de las competencias comunicacionales (digitales, corporativas, visuales o de otro tipo), así como identificar los entornos digitales en los que las personas con discapacidad se encuentran más excluidas y crear estrategias para contribuir a su inclusión laboral y social; en lo que también se encuentran inmersos todos los trabajadores.

Finalmente, Ramón y Claudio (2022) buscan reconocer la importancia de la Economía Circular (EC) entre educandos de una Universidad de Madrid, pues sostiene que esta impulsa la reparación sostenible y transformadora de la sociedad europea, pues el modelo de empresa circular contempla la reutilización y/o reparación de los bienes. Por tanto, la sostenibilidad exige constituir sistemas de información/formación sobre la economía circular, lo que permite adoptar nuevos procesos tecnológicos (Villegas et al., 2021) que avalen la salvaguardia

ambiental (Bokolo, 2016). También sostiene que la formación superior y la educación durante toda la vida debe crear una cultura sostenible en las organizaciones, focalizándose en el desarrollo de cualificaciones y competencias verdes (Brundiers et al., 2021), apoyadas en competencias transversales, inteligencia emocional (resiliencia), pensamiento crítico, resolución de problemas, gestión de conflictos, aprendizaje activo, flexibilidad cognitiva, proactividad, gestión del tiempo, motivación por el logro, búsqueda de la excelencia, destreza digital, sensibilidad social y medioambiental, visión global (orientación estratégica), innovación y creatividad. De esta forma, una persona empleable, no solo debe poseer las competencias técnicas sino adicionar los conocimientos técnicos con responsabilidad social, considerando que de esta forma será capaz de contribuir con las organizaciones, las cuales no sólo son evaluadas desde una perspectiva. Hoy el mundo requiere de personas empleables integrales, que contribuyan con la sostenibilidad del medio ambiente en el cual vivimos todos.

CONCLUSIÓN

La década del 2020, se caracteriza porque en el mundo ocurren muchos cambios de un momento a otro, por ello la fragilidad (Brittle), la que genera ansiedad en las personas, las que son impulsoras en las organizaciones. Además no existe vínculo entre causa y consecuencia, conllevando a ser incomprensible para los seres humanos. El personal debe estar preparado a lo impredecible, de esa forma reforzar su empleabilidad y encaminar a la organización a mayor competitividad, debe desarrollar el autoliderazgo.

Es importante que los individuos desarrollen la capacidad de mejora continua por iniciativa propia porque el sistema actual requiere de individuos con la fuerza interna para adaptarse y liderar, consecuentemente serán empleables.

El “entorno BANI” es una característica propia del presente milenio, que requiere de personas que contribuyan efectivamente a su desarrollo, donde diseñan su propio futuro al poseer la inteligencia emocional que les permita ser competitivos en el entorno BANI y ser empleables.

La movilidad internacional es una estrategia de mejora a la empleabilidad en los jóvenes porque complementa el conocimiento científico y se desarrollan las habilidades blandas requeridas por el entorno BANI, de esa forma están mejor preparados para los nuevos retos.

Agradecimientos / Acknowledgments:

La realización del presente trabajo ha sido posible gracias al apoyo del Instituto de Investigaciones Científicas de la Universidad César Vallejo de Piura (UCV), así como a las bases de datos de acceso directo.

Fuentes de financiamiento / Funding:

Autofinanciado

Conflicto de intereses: La autora declara bajo juramento no haber incurrido en conflicto de interés al realizar este artículo.

REFERENCIAS

Agredo, V., y Estrada, M. (2022). Empleabilidad de las personas con discapacidad “una revisión narrativa”: alternativas desde la inclusión laboral. *Revista CES Derecho*, 13(1), 147-168. <https://doi.org/10.21615/cesder.6308>

Alegre, M. (2022). Aspectos relevantes en las técnicas e instrumentos de recolección de datos en la investigación cualitativa. Una reflexión conceptual. *Población y Desarrollo*, 28(54), 93-100. <https://doi.org/10.18004/pdfce/2076-054x/2022.028.54.093>

Antúnez, J. V. V., Molina, R. I. R., González, P. S., e Ynfante, J. E. C. (2023). Entornos BANI y sociedad digital. Cuestiones epistemológicas desde la sistemología interpretativa y la complejidad. *Revista científica Saperes Universitas*, 6(1), 6-27.

Barrios, J., y Sáenz, J. (2020). Análisis de los factores para la empleabilidad en los profesionales del Espinal - Tolima. *Revista Innova ITFIP*, 6(1), 9-28. <http://revistainnovaitfip.com/index.php/innovajournal/article/view/76>

Bokolo, A. (2016). Green information systems integration in information technology-based organizations: an academic literature review. *Journal of Soft Computing and Decision Support Systems*, 3(6), 45-66. <http://jcsdss.com/index.php/files/article/view/117>

- Brundiers, K., Barth, M. y Cebrián, G. (2021). Key competencies in sustainability in higher education—toward an agreed-upon reference framework. *Sustainability Science*, 16, 13–29 (2021). <https://doi.org/10.1007/s11625-020-00838-2> SCOPUS
- Bustos, A. (2021). *El futuro del trabajo y las capacidades humanas. Reskilling y Upskilling en las organizaciones*. Entrepreneur, University Pompeu Fabra. https://www.researchgate.net/publication/349304418_El_futuro_del_trabajo_y_las_capacidades_humanas_Reskilling_y_Upskilling_en_las_organizaciones
- Cascio, J. (2021) Enfrentando la era del caos. <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>
- Del Alvarez, Andrea Jazmine, Rivas Soto, Luz Alondrita, y Cruz-Tarrillo, José Joel. (2022). Competencias de Empleabilidad para Futuros Administradores Peruanos. *Comuni@cción*, 13(3), 201-212. <https://dx.doi.org/10.33595/2226-1478.13.3.732>
- Fuster, Y. (2022). Planificar en entornos inciertos: aportes del modelo bani a las políticas de información. *Revista EDICIC*, 2(1). Recuperado a partir de <http://ojs.edicic.org/index.php/revistaedicic/article/view/151>
- García-Madurga, M.A., Grillo-Méndez, A.J., y Morte-Nadal, T. (2021). La adaptación de las empresas a la realidad COVID: una revisión sistemática. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 11(21), pp. 55-70. <https://doi.org/10.17163/ret.n21.2021.04>
- Hernández-Sampieri, R. & Mendoza, C (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*, Editorial Mc Graw Hill Education.
- Huicab-García, Y., (2023). Gestión del talento humano en el entorno BANI. 593 *Digital Publisher CEIT*, 8(1-1), 155 -165 <https://doi.org/10.33386/593dp.2023.1-1.1533>
- Jiménez-Ulate, Josué. (2022). Hacia una visión sistémica de la empleabilidad. *Revista ABRA*, 42(65), 24-43. <https://dx.doi.org/10.15359/abra.42-65.2>
- Moreno, B., Muñoz, M., Cuellar, J., Domancic, S., & Villanueva, J. (2018). Revisiones Sistemáticas: definición y nociones básicas. *Revista clínica de periodoncia, implantología y rehabilitación oral*, 11(3), 184-186. <https://dx.doi.org/10.4067/S0719-01072018000300184>
- Pacheco, G. y Cabrera, M. (2020). Gestión de intangibles como pilar fundamental en el desarrollo de nuevas organizaciones. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(3), 398-406. SCOPUS
- Parida, V. & Wincent, J. (2019). Why and how to compete through sustainability: a review and outline of trends influencing firm and network-level transformation. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 15, 1–19. <https://doi.org/10.1007/s11365-019-00558-9> SCOPUS
- Queiruga, O., García-Álvarez, J., y Santos-González, M. del C. (2022). Análisis de la eficacia de los planes de formación profesional para el empleo desde el punto de vista del mercado laboral. *Revista Fuentes*, 24(1), 90–103. <https://doi.org/10.12795/revistafuentes.2022.15258> SCOPUS
- Ramón, E. y Claudio, G. (2022). Relevancia de la formación en competencias profesionales para la sostenibilidad, la economía circular y la responsabilidad social en el marco de la Unión Europea. *Revista de l'Institut d'Estudis Europeus*, Vol. 1, (1) 165-178 <https://doi.org/10.5565/rev/quadernsiee.24>
- Urbano-Carazo, M. (2022). Factores Determinantes de la Gestión de Conocimiento y su incidencia en el Desempeño Organizacional en entornos BANI: Una revisión teórica. *Revista Científica Anfibios*, 5(1). <https://doi.org/10.37979/afb.2022v5n1.99>
- Villegas, L., Walle-Vázquez, M. A. y Álvarez-Aros, E. L. (2021). Uso de las tecnologías de la información en los procesos decisorios: un análisis bibliométrico. *Revista Venezolana De Gerencia*, 26(93), 92-109. <https://doi.org/10.52080/rvg93.08> SCOPUS
- Villamizar, J. y Barrero, F. (2021). Cambios en los perfiles laborales en la República Dominicana como resultado de la pandemia. *Ciencia y Sociedad*, 46(2), 31-45. DOI: <https://doi.org/10.22206/cys.2021.v46i2.pp31-45>

Vivar, H. y Perlado, M. (2022). Comunicación, Discapacidad y Empleabilidad en la Sociedad Digital. *Revista Prisma Social*, (36), 1–3. <https://revistaprismasocial.es/article/view/4693>
SCOPUS

Yu, L. J., García González, M., y García Rodríguez, A. (2021). El Desafío de la empleabilidad de los graduados universitarios. *Conjeturas Sociológicas*, 9(26). Recuperado a partir de <https://revistas.ues.edu.sv/index.php/conjsociologicas/article/view/2077>

Zeledón Ruiz, M. del P., & Aguilar Rojas, O. N. (2020). Ethics and university teaching. Perceptions and new challenges. *Revista Digital De Investigación En Docencia Universitaria*, 14(1), e1201. <https://doi.org/10.19083/ridu.2020.1201>