

Ensayo

## Incertidumbre organizacional: un enfoque complejo para la toma de decisiones

Noel A. CASAMAYOR M.

Analista de Sistemas, Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA),. Licenciado en Administración, Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez (UNESR), Magister Scientiarum en Ciencias Administrativas, Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez (UNESR), Barquisimeto, Venezuela. Docente Extranjero, Instituto de las Artes y Ciencias de la Comunicación (IACC), Chile. E-mail: [noelcas@gmail.com](mailto:noelcas@gmail.com).

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-6112-1373>

### RESUMEN

El presente ensayo transita por la evolución conceptual de la incertidumbre organizacional, partiendo desde la visión clásica, donde se pretendía controlar la incertidumbre, hasta lograr el razonamiento ontológico y complejo, todo ello logrado a través de la revisión documental, bibliográfica, bajo un enfoque cualitativo, para finalizar asumiendo que el modelo BANI (Frágil, ansioso, No-lineal e Incomprensible) explica el entorno organizacional actual, caracterizado por integrar la Teoría de Sistemas Adaptativos Complejos (SAC), el Liderazgo Organizacional, la Inteligencia Emocional y la Transformación Digital. Por lo tanto, es necesario que la gerencia asuma la incertidumbre como característica propia de las organizaciones actuales, que conlleva su transformación a una organización con Sistemas Adaptativos Complejos (Zapien, 2025), donde la tecnología impulsa la fluidez y la colaboración. Además, se concluye que el liderazgo estimuló el cambio y la innovación dentro de los equipos de trabajo (*sensemaking*), valiéndose para ello de la inteligencia emocional (Rodríguez *et al.*, 2024). Se finalizó con la convicción que es necesario combinar la analítica avanzada y la sensibilidad humana para lograr la sostenibilidad, teniendo como ejes centrales la ética y la gobernanza organizacional.

**Palabras clave:** Incertidumbre organizacional, inteligencia emocional, liderazgo, modelo BANI, sistemas adaptativos complejos.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.20789760>

JEL: M, M00, M10

Recibido: 24/10/25

Aprobado: 16/02/26

**Como referenciar este artículo:** Noel A. CASAMAYOR M. (2026) Incertidumbre organizacional: un enfoque complejo para la toma de decisiones Revista Gestión y Gerencia. Vol 20 (1). 118-132, <https://revistas.uclave.org/index.php/gyg>

## Organizational uncertainty: a complex approach to decision making

### ABSTRACT

This essay goes through the conceptual evolution of organizational uncertainty, starting from the classic vision, where it was intended to control uncertainty, until achieving ontological and complex reasoning, all achieved through documentary and bibliographic review, under a qualitative approach, to end by assuming that the BANI model (Fragile, Anxious, Non-linear and Incomprehensible) explains the current organizational environment, characterized by integrating the Theory of Complex Adaptive Systems (CAS), Organizational Leadership, Emotional Intelligence and Digital Transformation. Therefore, it is necessary for management to assume uncertainty as a characteristic of current organizations, which entails their transformation to an organization with Complex Adaptive Systems (Zapfen, 2025), where technology drives fluidity and collaboration. Furthermore, it is concluded that leadership stimulated change and innovation within work teams (sensemaking), using emotional intelligence (Rodríguez et al., 2024). It ended with the conviction that it is necessary to combine advanced analytics and human sensitivity to achieve sustainability, with ethics and organizational governance as central axes.

**Keywords:** Organizational uncertainty, emotional intelligence, leadership, BANI model, complex adaptive systems.

## Incerteza organizacional: uma abordagem complexa para tomada de decisões

### RESUMO

Este ensaio percorre a evolução conceitual da incerteza organizacional, partindo da visão clássica, onde se pretendia controlar a incerteza, até chegar ao raciocínio ontológico e complexo, tudo conseguido através de revisão documental e bibliográfica, sob uma abordagem qualitativa, para terminar assumindo que o modelo BANI (Frágil, Ansioso, Não Linear e Incompreensível) explica o ambiente organizacional atual, caracterizado por integrar a Teoria dos Sistemas Adaptativos Complexos (CAS), Liderança Organizacional, Inteligência Emocional e Transformação Digital. Portanto, é necessário que a gestão assuma a incerteza como uma característica das organizações atuais, o que implica a sua transformação para uma organização com Sistemas Adaptativos Complexos (Zapfen, 2025), onde a tecnologia impulsiona a fluidez e a colaboração. Além disso, conclui-se que a liderança estimulou a mudança e a inovação nas equipes de trabalho (sensemaking), utilizando a inteligência emocional (Rodríguez et al., 2024). Terminou com a convicção de que é necessário combinar análises avançadas e sensibilidade humana para alcançar a sustentabilidade, tendo a ética e a governança organizacional como eixos centrais.

**Palavras-chave:** Incerteza organizacional, inteligência emocional, liderança, modelo BANI, sistemas adaptativos complexos.

## Introducción

En el presente, la incertidumbre se reconoce como una característica inseparable e inevitable de la gestión organizacional, cuya concepción ha venido evolucionando a través de los años en los últimos siglos, partiendo desde una visión clásica que la percibía como una serie de fenómenos que podían ser dominados hasta lograr su control, y que se transfiguró hacia una comprensión ontológica en la gerencia actual. Durante el siglo XX, autores como Thompson (1967) o Lawrence y Lorsch (1967), proyectaron que la incertidumbre se debía a fallas que ocurrían fuera de la organización, y que podían ser aminoradas o controladas a través del diseño de una estructura organizacional rígida y de la planificación estratégica.

Sin embargo, hoy por hoy, el entorno de las empresas, que se caracteriza por la hiperconectividad y por la transformación de actividades y modelos económicos, no logra ser dominado por esos controles planteados. Por consiguiente, el entorno empresarial no se ajusta al modelo VUCA (Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo), sino que se circunscribe con el modelo ampliado del BANI (Frágil, Ansioso, No-lineal e Incomprensible) (Cascio, 2020). Por supuesto, esta transformación exige una nueva noción sobre gerencia, que asume la incertidumbre como parte integrante de los sistemas adaptativos complejos (SAC), el caos es lo cotidiano y la sostenibilidad depende de la capacidad de adaptación que posea la organización y la respuesta humana de sus integrantes ante todos los cambios.

En este sentido, a través de la revisión bibliográfica que se ha realizado bajo un enfoque cuantitativo, se pretende profundizar en esta evolución conceptual y establecer el marco de gestión actual, basado en la complejidad. La evidencia indicó que la sostenibilidad organizacional debe tener sus cimientos en dos pilares dialécticamente integrados, el impulso que proporciona la transformación digital (Russell y Norvig, 2022), y la sensibilidad humana que debe caracterizar al liderazgo. Es por ello que se incorpora la definición del líder que estimula el cambio y la innovación dentro del equipo de trabajo (*sensemaking*) que aprovecha la inteligencia emocional para gestionar la ansiedad que surge y se explica con el modelo BANI (Rodríguez *et al.*, 2024). Posteriormente, se discierne sobre las estrategias de fluidez organizacional y la necesidad de contar con ética y gobernanza organizacional en la administración empresarial exitosa.

## La Incertidumbre Organizacional desde la Noción Clásica

Durante el siglo XX, la teoría organizacional concibió a la incertidumbre como la falta de información o el desconocimiento por parte de los integrantes de la organización,

y donde la eficiencia era la forma de mitigarla. En este sentido, los pensadores de la época plasmaron que tal contingencia se generaba fuera de la organización, en su entorno, que requería ser mitigada y, de ser posible, disuelta o anulada, a través de la aplicación de un diseño de la estructura organizacional, la toma de decisiones acertada y con el control del entorno requerido. Al respecto, distintos autores de teorías clásicas apoyaron esta visión, desde sus propias perspectivas que, finalmente, coincidían en que esta imprevisibilidad representaba una amenaza para la estabilidad de la organización.

En este orden de ideas, March y Simon (1958) introdujeron la concepción de “racionalidad limitada” para explicar que los individuos integrantes de las organizaciones tienen sus propias limitaciones para procesar la información, lo cual le coarta su capacidad para la toma de decisiones (p. 158). Bajo esta perspectiva, la incertidumbre no puede eliminarse de las organizaciones, porque dependen de las capacidades de los integrantes, seres humanos que integran y conforman la organización, aún y cuando se apliquen los controles más exigentes.

Mientras que, Lawrence y Lorsch (1967) redujeron la incertidumbre a la falta de información en tres áreas primordiales (las cuales llamaron sub-entorno) de toda institución: el mercado, el técnico-económico y el científico, y que dieron origen a su modelo de diferenciación y unificación, y los llevó a abordar dicha imprevisibilidad como un problema de diseño organizacional (pp. 5-6). Según los autores, una adecuada distribución de funciones entre los distintos departamentos o unidades especializadas creadas para atender a cada sub-entorno y las acciones coordinadas que los engranan, logran mitigar la contingencia y mejorar la adaptación de la organización ante situaciones imprevistas que se presenten.

Por su parte, Pfeffer y Salancik (1978), presentaron una perspectiva más amplia desde el diseño, la estructura y el funcionamiento interno de las entidades, especificando que la incertidumbre es el resultado de la dependencia que tienen estos sistemas de su entorno para captar los diversos recursos que requieren para su normal funcionamiento (pp. 87-130). En este sentido, los autores plantearon que las organizaciones podían accionar para reducir la incertidumbre, y hasta neutralizarla, a través de estrategias para mitigar la vulnerabilidad organizacional causada por los cambios en el medio, tales como fusiones con empresas que comparten el mismo mercado, alianzas estratégicas, o captación de actores clave, tratando de lograr el control para la adquisición de los insumos necesarios.

Así mismo, Weick (1979), planteó la incertidumbre como la interpretación de eventos ambiguos y que surgen en el momento que ocurren. En su teoría, el autor le atribuye un sentido a su experiencia y al entorno, es decir, los miembros de la entidad deben “darle sentido a lo que ocurre” para enfrentar esta ambigüedad (pp. 194-195). Desde ese enfoque, tal indeterminación trasciende más allá de un problema externo, al incorporar el carácter subjetivo que le brinda el integrante de la organización y su impacto sobre el quehacer organizacional.

De la misma forma, Thompson (1967) y Mintzberg (2005), ofrecieron un preludeo al concepto clásico de la incertidumbre. Thompson (1967), la expuso como un elemento primordial de la gestión organizacional, indicando que las organizaciones crean sus estructuras para resguardar sus procesos medulares de los cambios imprevistos del entorno, para de esta forma mitigarla (pp. 19-20).

Mientras que, Mintzberg (2005), teorizó la incertidumbre al indicar que las organizaciones flexibles y adhocráticas son más recomendables para enfrentar entornos dinámicos, por generar nuevas formas de pensar, basada en la resiliencia y la transformación continua (pp. 479-518). Entendiéndose como organizaciones adhocráticas un tipo de estructura organizacional adaptable, aplicando equipos multidisciplinarios que se adaptan a las necesidades del momento o del proyecto, donde la toma de decisiones es descentralizada y ágil (Paya, 2024). Por lo cual, ambos autores confluyen en la idea que la estructura organizacional es una herramienta imprescindible para enfrentar la incertidumbre, presentándola como el escudo capaz de contrarrestar todos los acontecimientos inesperados, pero que deben estar conformados por una diversidad de profesionales que resuelvan las distintas necesidades que se presenten para no afectar a la organización.

### **Concepción Filosófica de la Incertidumbre en la Era del Caos**

En el presente siglo, la concepción de la incertidumbre ha pasado de concebirse como una falta de información a una condición propia del ser (ontológica), característica propia de los sistemas complejos. Esta naturaleza esencial no es más que una característica propia del ser, implicando que la inestabilidad no es una falla corregible, sino una característica constitutiva de la realidad misma, especialmente en sistemas complejos donde el cambio, la ambigüedad y la imprevisibilidad son inherentes (Rivera, 2020, pp. 30-31).

Ahora bien, la evolución conlleva a que la incertidumbre no se aminora o elimina a través de la acumulación de datos, sino que debe acogerse como parte de la estructura organizacional, inmersa en un mundo impredecible (no lineal), globalizado (interconectado) y caótico, entendiendo como “mundo caótico” a los sistemas activos altamente sensibles a las condiciones iniciales, donde pequeñas variaciones pueden generar consecuencias impredecibles. En la teoría del caos, esto supone que, aunque el sistema esté regido por leyes deterministas, su comportamiento es inherentemente incierto (Echenausia, Cuesta, Álvarez y Peña, 2022, p. 158).

Desde el paradigma de la complejidad, la gobernanza organizacional deja de centrarse en la resolución de situaciones a través de una solución garantizada, como se pretendía con las estructuras estáticas, con el diseño detallado de la organización, o con sistemas de control que solo miden procesos y pretenden dominar las acciones de quienes dan vida activa a la organización, para aceptar que la administración es una gestión cargada de ambigüedades y posibles situaciones contingentes, cuyos resultados no pueden predecirse.

Es así como, la incertidumbre se concibe como un fenómeno multicausal. Para comenzar, se presenta dentro de la organización como un “caos”, porque las interacciones entre distintas variables interconectadas intervienen en el entorno y sufren transformaciones continuamente, imposibilitando establecer relaciones causales constantes. Asimismo, emergió como una deconstrucción de la realidad en un entorno donde la objetividad pierde importancia ante las emociones, las creencias personales y la narrativa conducida, las falsas noticias y las posibles realidades; concibiendo que la deconstrucción es el reconocimiento de los distintos componentes, que se pueden identificar o que están ocultos, que rodean el hecho para entender aquello que realmente ocurre; es como lo explicaron Zavaleta y Valverde (2023), “...la deconstrucción, según este pensamiento, iría a mirar más allá de la realidad observable” (p. 158).

Dada esta convergencia entre la naturaleza caótica de los sistemas y la fragmentación de la objetividad, la comprensión de los hechos que rodean a una organización tiende a ser inalcanzable, y la verdad es un constructo cuestionado, que se forma desde distintas narrativas, intereses y percepciones asimiladas; todo ello, de acuerdo a los significados que le otorga cada integrante o grupo de la organización, de la perspectiva con que se enfoque, de los intereses que se tengan, o de los beneficios que se persigan al narrar o comprender los hechos.

Por consiguiente, es entendible que la incertidumbre sea interpretada actualmente como un fenómeno multifacético que ha impulsado las nuevas conceptualizaciones para aproximarse a una acertada descripción. Si bien el modelo VUCA (Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo) fue aceptado durante algunos años, la nueva realidad la describe mejor con el modelo BANI (del inglés *Brittle* [frágil], *Anxious* [ansioso], *Non-linear* [no lineal], *Incomprehensible* [incomprensible]). Este nuevo modelo desarrollado durante el año 2020 ha sido aceptado y adoptado por la gerencia contemporánea para describir entornos caracterizados por la fragilidad de los sistemas (*Brittle*) que producen ansiedad (*Anxious*) en los integrantes de la organización; cuyas variables se interaccionan de forma indefinida y desproporcionada (*Non-linear*), generando un gran volumen de información que mostró como el entorno es incomprensible (*incomprehensible*).

Esta visión fenomenológica de la gestión, captada por el creador del modelo BANI, se ajusta de manera inequívoca a la noción de caos, al centrarse en la respuesta emocional del ser humano y la imposibilidad de comprenderla de manera objetiva, reforzando así que la teoría de la incertidumbre se conforma como una dimensión ontológica, inseparable de la experiencia humana y organizacional (Cascio, 2020; Revista Urbanity, 2025).

Por lo tanto, es ineludible examinar los nuevos pensamientos filosóficos que concibieron a la incertidumbre como una dimensión de la existencia humana, dejando de lado la idea de “una falla epistémica” o una carencia de información. Bajo esta nueva concepción onto epistémica, la indeterminación se encuentra estrechamente vinculada con los nuevos modelos complejos, abiertos y no lineales, abandonando así definitivamente el paradigma clásico determinista. A propósito, Blanco (2024) sostuvo que “vivir es navegar en la incertidumbre” (p. 5), y que con el progreso del conocimiento creemos poder atraparla, domesticarla, y hasta racionalizarla, pero es evidente que dicha imprevisibilidad va más allá del saber, transfiriéndose también a la acción y a la esperanza. Por consiguiente, la incertidumbre se transforma en un eje del pensamiento filosófico que interpela la racionalidad moderna, para exigir nuevas formas de comprensión, decisión y responsabilidad.

Por ende, la incertidumbre no se puede suprimir a través de la acumulación de datos ni reducir a simples probabilidades estadísticas, sino que es una condición ontológica que guía la experiencia del ser humano al enfrentar situaciones de ambigüedad, imprevistos y de complejidad. Bajo esta premisa, la toma de decisiones en escenarios organizacionales adquiere un nuevo significado,

transformando el ejercicio del control preconcebido en una estrategia de aplicación de habilidades y conocimientos, con visión ética y pensamiento reflexivo.

En efecto, tal inestabilidad no generará la paralización de la gestión organizacional, sino que la preparará para admitir las opiniones del otro, para impulsar la creatividad institucional e inducir la construcción de hechos futuros, conscientes de las limitaciones humanas y las situaciones de contingencia que puedan surgir.

### **Liderazgo del Siglo XXI: Navegando entre la Incertidumbre**

Reconociendo que las organizaciones se enfrentan a diario a un entorno donde la incertidumbre es una característica ineludible, el liderazgo se debe redimensionar, abandonando su rol de estrategia sustentado en el control jerárquico y los procesos previsibles, para transformarse en un hombre que asume y enfrenta el caos como realidad organizacional, un ser con la capacidad y la sensibilidad suficiente y necesaria para interpretar las ambigüedades del fenómeno cognitivo y de la experiencia emocional que cada miembro de la organización concibe. Por consiguiente, este nuevo paradigma exige de un líder con habilidades suficientes para guiar a las personas integrantes de la organización a través de situaciones complejas y procesos de cambios organizacionales continuos.

Desde esta premisa de adaptabilidad ante la inestabilidad y los constantes imprevistos a los que se expone la organización, resulta inviable aplicar las concepciones tradicionales de control; en su lugar, se deben promover nuevas maneras de afrontar situaciones ante la incertidumbre, donde el líder se configura como el guía que orienta la acción colectiva, explicando de forma clara e inequívoca el “por qué” de las decisiones que se toman, para disminuir la posibilidad de ambigüedades e incitar, al mismo tiempo, a la experimentación como una oportunidad óptima, al aprendizaje organizacional y a la creatividad individual y grupal.

Bajo este contexto, el líder complementa el rol de estrategia con su capacidad de informante, facilitador de procesos y mediador ante ambigüedades. De allí que Piñate y Monasterio (2025), señalaron que el liderazgo flexible y simbólico articula acciones que permiten interpretar los valores compartidos en contextos de transformación, legitimando emocionalmente las decisiones estratégicas, configurando esta *praxis* de guía como una actividad humana, capaz de integrar la dimensión emocional de la incertidumbre y ofrecer entornos seguros para el diálogo y la construcción conjunta de significados.

Asimismo, el líder contemporáneo debe contar con la humildad suficiente para reconocer los errores en que se haya incurrido en un momento dado, brindar su esfuerzo para aceptar nuevos riesgos y con capacidad de comprensión para conducirse ante la ambigüedad; esto, considerando el entramado etéreo característico de la sociedad globalizada, que obligan a las organizaciones a asumir estructuras flexibles, con una planificación sujeta a cambios de forma constante, y que enfrentan la permanente interconexión entre el hombre, los dispositivos y los sistemas. Para enfrentar este entorno, se hace necesario asumir una posición ontológica adaptativa, con un líder dispuesto a aprender continuamente, con la facultad para desaprender lo obsoleto y con una apertura reflexiva para reescribir el significado y poder actuar ante las innovaciones. Como lo señaló Ferrer (2024), la adaptabilidad organizacional requiere de una transformación profunda más allá de lo táctico, necesitando flexibilidad, resiliencia y disposición al cambio como competencias primordiales del liderazgo contemporáneo (p. 3).

Ahora bien, se debe recordar que la incertidumbre es percibida como una fuente de estrés y de ansiedad, tanto para quienes lideran las organizaciones que necesariamente no ocupan cargos gerenciales, en concordancia con la dimensión humana de quienes conforman las organizaciones. En consecuencia, para lograr un liderazgo efectivo en las empresas del siglo XXI, se debe contar con una elevada inteligencia emocional, que sea capaz de reconocer, regular y comprender las propias emociones y de empatizar con la de los demás integrantes de la organización. Al respecto, Rodríguez *et al.* (2024), señalaron que los líderes con altos niveles de inteligencia emocional son más efectivos para gestionar el estrés e inspirar a sus compañeros, lo cual mejora la satisfacción de los trabajadores y es crucial para el éxito en entornos de incertidumbre (p. 496).

En consecuencia, es imprescindible que el líder organizacional promueva un ambiente donde la vulnerabilidad, la debilidad, los errores y la experimentación sean aceptados y además genere seguridad entre sus miembros para que expresen sus inquietudes e ideas. Al aceptar la incertidumbre como una realidad del ser humano, el líder transforma el miedo en oportunidad para aflorar entre sus compañeros la creatividad, la resiliencia y el fortalecimiento para fortalecer el entramado organizacional.

### **Estrategias de Gestión Contemporánea Frente al Entorno Incierto**

En la búsqueda de perpetuarse en el tiempo y además de distinguirse entre las organizaciones en un entorno inestable, asumiendo el nuevo paradigma sobre la incertidumbre, las organizaciones contemporáneas tienen que asumir diversas

estrategias que les permitan una constante adaptación y un desenvolvimiento entre lo inestable y lo factible, donde es imposible establecer una planificación rigurosa, optando por la adopción de acciones dinámicas y pensamientos eficientes para afrontar situaciones complejas, con sentido de resiliencia, prestos a recibir la colaboración de sus aliados y abiertos a pensamientos innovadores; por consiguiente, la incertidumbre impulsa la transformación y mejora organizacional.

En este sentido, las organizaciones deben responder de forma ágil y adaptativa a las demandas de un entorno inestable, a través de la experimentación con nuevas acciones, la repetición de acertadas decisiones y el aprendizaje ante los errores cometidos, obviando la planeación rígida y preestablecida; es decir, ser resilientes ante situaciones adversas o inesperadas, para fortalecer a la organización, generando nuevas capacidades y modificando sus estructuras. Al respecto, Flores, Quiñones y Herrera (2025), concluyeron que la agilidad laboral se ha afianzado como un factor crítico para la competitividad organizacional en entornos dinámicos y volátiles, donde la adopción de estrategias ágiles permite a las mismas responder eficazmente a crisis y disrupciones, garantizando su sostenibilidad y crecimiento en el tiempo (p. 87).

Ahora bien, las estrategias de gestión organizacional en la actualidad ameritan que se asuman en tiempo real, lo cual sugiere que es necesario anticipar tendencias, detectar fallas y ajustar decisiones de forma expedita, lo cual se puede lograr valiéndose de la analítica avanzada, aplicando la inteligencia artificial y los llamados algoritmos predictivos. En relación a la analítica avanzada, especifica Stryker (s.f.), que son “un conjunto de técnicas y herramientas sofisticadas que se usan para analizar grandes volúmenes de datos, descubrir patrones ocultos y proporcionar información procesable”. Indica además que esas técnicas sobrepasan a la inteligencia empresarial tradicional, para lo cual utilizan métodos como el análisis predictivo, la inteligencia artificial, el aprendizaje automático y la minería de datos.

Con respecto a la inteligencia artificial, es la rama de la informática que se encarga de desarrollar sistemas capaces de realizar tareas que requieren inteligencia humana, como el aprendizaje, la resolución de problemas o la toma de decisiones (Russell y Norvig, 2022, pp. 19-20). Mientras que, los algoritmos predictivos son modelos computacionales que, a través de técnicas estadísticas y de aprendizaje automático, analizan datos históricos para identificar patrones y anticipar resultados futuros. Al respecto, Tecnología BI (2025), agregan que estas herramientas de analítica avanzada proporcionan una forma de estimar y ayudan en la formulación de presupuestos y en la asignación de inversiones. Desde esta concepción, se puede discernir que un pronóstico apropiado permite a las organizaciones

establecer metas financieras objetivas y desarrollar estrategias para alcanzarlas, permitiéndoles (a las organizaciones) tomar decisiones en tiempo real y adaptarse proactivamente a entornos inestables.

A partir de esta integración entre la flexibilidad estratégica y el soporte de la analítica avanzada, la organización dejará de comportarse bajo un modelo de máquina lineal para transformarse en un organismo vivo, que evoluciona constantemente según las demandas del medio, que aprende de sus experiencias y que se reinventa de forma continua (Zapfen, 2025); es decir, la organización se comportará como un sistema adaptativo complejo, sensible a su entorno y capaz de autorregularse, a través del aprendizaje, la evolución y la transformación para afrontar la incertidumbre.

Por otra parte, es necesario aceptar que la complejidad de los desafíos actuales sobrepasa la capacidad de una sola persona o de la organización en sí, por lo cual se hace necesario adoptar la colaboración como estrategia. Al respecto, las redes de conocimiento, entendidas como el fenómeno en el que se comparte, se desarrolla y se genera nuevo conocimiento, combinando las habilidades individuales con las capacidades organizacionales para responder a los desafíos del entorno empresarial (Departamento Nacional de Planeación, 2025), se conjugan con la innovación abierta u *open innovation*. Esta última, como estrategia empresarial para captar talentos y recursos externos, para mejorar los procesos, productos y servicios que ofrece la organización, fomentando la colaboración con *startups*, universidades y otras organizaciones para acelerar el crecimiento y la diferenciación en el mercado (Enactio, 2025), constituyendo la base de un nuevo modelo de gestión, donde ideas, talento y recursos son compartidos entre los diversos actores que interactúan con un único compromiso.

A partir de esta configuración de redes e innovación abierta, puede surgir el diseño conjunto de productos, servicios, procesos o soluciones en colaboración activa entre una organización y sus partes interesadas para generar valor compartido (co-creación), y el impulso de procesos colaborativos, en el que los distintos actores trabajan conjuntamente para desarrollar nuevas ideas, productos o servicios, reconociendo que se van a compartir riesgos, conocimientos y beneficios (co-innovación), logrando promover la creatividad en pro de transformar la incertidumbre en una oportunidad para que emerjan nuevas y originales soluciones. Por lo tanto, la multiplicidad de ideas y la apertura al diálogo se transforman en una ventaja competitiva para propender a la sostenibilidad organizacional, que solo se logra adoptando la concepción de la teoría de trabajo colaborativo.

Sin embargo, está claro que esta gestión estratégica no podrá concretarse sin el necesario cimiento tecnológico, conocido como transformación digital, que no se limita a la digitalización de los procesos, sino que se transforma en el impulso que estimula la fluidez organizacional para operar como “Sistemas Adaptativos Complejos”. La implementación de plataformas disponibles a través de la web y el uso de arquitecturas modulares, desconcentran el conocimiento y la información, suministrando colaboración externa a través de la co-creación y de la innovación abierta. En este sentido, Russell y Norvig (2022) indicaron que esta infraestructura tecnológica garantiza el soporte necesario para el *sensemaking* colectivo, ya que permite la implementación de la analítica avanzada y el uso de algoritmos predictivos en tiempo real, estableciendo la transmisión de la información disponible para la toma de decisiones estratégica (p. 590).

Actualmente, la gestión de la incertidumbre debe integrarse como el eje principal de la gobernanza y la ética organizacional, aun cuando se incorporen nuevos riesgos como la opacidad algorítmica y la probable vulnerabilidad de la privacidad, al promocionar la incorporación de la analítica avanzada y de la inteligencia artificial, que hoy en día son esenciales para el *sensemaking* colectivo. Por consiguiente, la agilidad y la innovación deben ir de forma conjunta con la transparencia, asegurando que los sistemas adaptativos complejos cumplan un propósito ético mayor, para de esta forma garantizar la confianza a través del nuevo liderazgo.

Ahora bien, del trabajo de Rodríguez *et al.* (2024), se desprenden criterios de responsabilidad social en pro de garantizar la sostenibilidad sin comprometer los valores humanos ni la equidad ante un mundo frágil e incomprensible (BANI), al indicar que “Este estudio destaca la importancia de integrar líderes emocionalmente inteligentes en las estructuras organizacionales para mejorar la satisfacción de los empleados, lo que posteriormente contribuye al éxito organizacional” (p. 1)

## Reflexiones Finales

El entorno organizacional actual, totalmente identificado bajo el modelo BANI (Fragil, Ansioso, No lineal e Incomprensible), exige que la gerencia contemporánea deje a un lado la concepción clásica de la incertidumbre como una falla, y la asuma como una condición ontológica. La sostenibilidad organizacional ya no radica en el control estricto, sino en la capacidad de adaptarse a los cambios del entorno. Por lo cual, la organización debe transformarse en un Sistema Adaptativo Complejo, cuya prioridad son los cambios dinámicos y la experimentación continua, impulsada por la transformación digital. Ahora bien, la incorporación de una infraestructura tecnológica no puede verse únicamente como una herramienta, sino más bien como

un impulso para hacer fluir y dan sentido a los procesos organizacionales a través del *sensemaking* colectivo en tiempo real, para impulsar la reinención continua de la empresa.

En tal sentido, este nuevo escenario de las organizaciones desde el paradigma de la complejidad replantea el rol del liderazgo, trascendiendo de la racionalidad limitada para convertirse en un agente transformador (*sensemaking*), que puede apoyarse en la inteligencia emocional, permitiendo que el líder incorpore su dimensión humana (ansiedad y fragilidad) en la toma de decisiones estratégicas. Adicionalmente, la complejidad de los retos que enfrentan las organizaciones obliga que la acción estratégica se apoye en la colaboración externa, promoviendo la co-creación y la innovación abierta, como principales mecanismos para generar valor y asegurar que se distinga en el mercado.

## Referencias

- Blanco, C. (2024). Tres incertidumbres fundamentales. *Diálogo Filosófico*, 118, 4–22. Disponible: [https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/88662/1/2024529132532973\\_Tres%20incertidumbres%20fundamentales.pdf](https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/88662/1/2024529132532973_Tres%20incertidumbres%20fundamentales.pdf) [Consulta: 2025, Agosto 28].
- Cascio, J. (29 de abril de 2020). *Facing the Age of Chaos* [Enfrentando la Era del Caos]. Medium.com. Disponible: <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d> [Consulta: 2026, Enero 15].
- Departamento Nacional de Planeación. (2025). Manual Operativo del Componente de Gestión del Conocimiento y la Innovación. Disponible: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/DNP/SIG/M-PG10%20Manual%20Operativo%20del%20componente%20GCI.Pu.pdf> [Consulta: 2025, Septiembre 4].
- Echenausia, J., Cuesta, J., Álvarez, J. y Peña, J. (2022). Sistemas dinámicos y caos. En Consejo Potosino de Ciencia y Tecnología. *Avances en Circuitos, Sistemas y Computación: Volumen I*. Disponible: [https://www.researchgate.net/profile/Jose-Echenausia-Monroy/publication/369298792\\_Sistemas\\_Dinamicos\\_y\\_Caos/links/64136939a1b72772e4023c3d/Sistemas-Dinamicos-y-Caos.pdf?tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIiwicGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIn19](https://www.researchgate.net/profile/Jose-Echenausia-Monroy/publication/369298792_Sistemas_Dinamicos_y_Caos/links/64136939a1b72772e4023c3d/Sistemas-Dinamicos-y-Caos.pdf?tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIiwicGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIn19) [Consulta: 2025, Agosto 12].
- Enactio. (2025). *Innovación abierta: Definición, ventajas y modelos*. Disponible: <https://www.enactio.com/noticias/innovacion-abierta-que-es-y-tipos/> [Consulta: 2025, Septiembre 2].

- Ferrer, O. (2024). Adaptación y Resiliencia en Entornos Volátiles: Estrategias para el Éxito en un Mundo de Incertidumbres. *RECIMA21 - Revista Científica Multidisciplinar*, 5(9), ISSN 2675-6218. Disponible: <https://recima21.com.br/recima21/article/view/5692/3888> [Consulta: 2025, Agosto 28].
- Flores, F., Quiñones, M. y Herrera, D. (2025). Agilidad organizacional en la era digital: revisión sistemática y análisis cuantitativo. *Quipukamayoc*, 33(69), 75-91. Disponible: <https://doi.org/10.15381/quipu.v33i69.30249> [Consulta: 2025, Septiembre 2].
- Lawrence, P. y Lorsch, J. (1967). Differentiation and Integration in Complex Organizations [Diferenciación e integración en organizaciones complejas]. *Administrative Science Quarterly*, 12(1), 1–47. Disponible: <https://doi.org/10.2307/2391211> [Consulta: 2025, Agosto 06].
- March, J. y Simon, H. (1958). *Organizations* [Organizaciones]. John Wiley & Sons, Inc. Disponible: [https://archive.org/details/organizations0000marc\\_x9q4/mode/2up](https://archive.org/details/organizations0000marc_x9q4/mode/2up) [Consulta: 2025, Agosto 06].
- Mintzberg, H. (2005). *La estructuración de las organizaciones: Una síntesis de la investigación* (Trad. D. Bonner y J. Nieto). Editorial Ariel, S. A. Disponible: <https://es.scribd.com/document/363762101/Estructuracion-de-Las-Organizaciones-Henry-Mintzberg-COMPLETO> [Consulta: 2025, Agosto 12].
- Paya, C. (2024). La adhocracia: una estructura organizacional innovadora. *OBS Business School*. Disponible: <https://www.obsbusiness.school/blog/adhocracia-una-estructura-organizacional-innovadora> [Consulta: 2025, Agosto 12].
- Pfeffer, J. y Salancik, G. (1978). *The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective* [El control externo de las organizaciones: Una perspectiva de dependencia de recursos]. Harper & Row, Publishers. Disponible: <https://archive.org/details/externalcontrolo0000pfef> [Consulta: 2025, Agosto 06].
- Piñate, A. y Monasterio, J. (2025). Sistemas de creencias en el ámbito gerencial y su influencia en la cultura organizacional. *Revista de Ciencias Sociales y Humanas*, 7(3), E-ISSN: 2665 0169. Disponible: <https://ve.scielo.org/pdf/prcsh/v7n3/2665-0169-prcsh-7-03-53.pdf> [Consulta: 2025, Agosto 28].
- Revista Urbanity. (2025). De VUCA a BANI: la supervivencia empresarial en 2025. Disponible: <https://revistaurbanity.com/empresa/vuca-a-bani-supervivencia-2025/> [Consulta: 2025, Agosto 12].

- Rivera, J. (2020). *La visión de futuro en entornos complejos y de alta incertidumbre: La Nueva Normalidad*. Centro de Investigación y Asistencia en Tecnología y Diseño del Estado de Jalisco A.C. Disponible: [https://ciatej.mx/files/divulgacion/divulgacion\\_60799fff110c4.pdf](https://ciatej.mx/files/divulgacion/divulgacion_60799fff110c4.pdf) [Consulta: 2025, Agosto 12].
- Rodríguez, R., Teixeira, N. y Costa, B. (2024). The Impact of Perceived Leadership Effectiveness and Emotional Intelligence on Employee Satisfaction in the Workplace [El impacto de la eficacia percibida del liderazgo y la inteligencia emocional en la satisfacción de los empleados en el lugar de trabajo]. *Merits*, 4, 490–501. Disponible: <https://doi.org/10.3390/merits4040035> [Consulta: 2025, Septiembre 1].
- Russell, S. y Norvig, P. (2022). *Artificial Intelligence: A Modern Approach*. (4° ed.). Pearson Education. Disponible: [http://lib.ysu.am/disciplines\\_bk/efdd4d1d4c2087fe1cbe03d9ced67f34.pdf](http://lib.ysu.am/disciplines_bk/efdd4d1d4c2087fe1cbe03d9ced67f34.pdf) [Consulta: 2025, Septiembre 1].
- Stryker, C. (s.f.). *¿Qué es la analítica avanzada?* IBM.com. Disponible: <https://www.ibm.com/es-es/think/topics/advanced-analytics> [Consulta: 2025, Septiembre 1].
- Tecnología BI. (2025). *¿Qué son los modelos predictivos?* Disponible: <https://tecnologiabi.com/que-son-los-modelos-predictivos/> [Consulta: 2025, Septiembre 2].
- Thompson, J. (1967). *Organizations in action*. Social Science Bases Of Administrative Theory [Organizaciones en acción: Bases de la Teoría Administrativa en las Ciencias Sociales]. McGraw-Hill Book Company. Disponible: <https://archive.org/details/organizationsina0000jame> [Consulta: 2025, Agosto 12].
- Weick, K. (1979). *The Social Psychology of Organizing* [La Psicología Social de la Organización]. (2.ª ed.). McGraw-Hill, Inc. Disponible: [https://archive.org/details/socialpsychology0000weic\\_2nded](https://archive.org/details/socialpsychology0000weic_2nded) [Consulta: 2025, Agosto 06].
- Zapien, L. (2025). *Una organización como Sistema Adaptativo Complejo*. Leonel Zapien Blog. Disponible: <https://leonelzapien.com/blog/organizacion-sistema-adaptativo-complejo> [Consulta: 2025, Septiembre 2].
- Zavaleta, M. y Valverde, S. (2023). Aportes de la deconstrucción a la investigación educativa actual. *Revista Educación y Vida Sostenible*, 2(2), 156–168. Disponible: <https://revistaevsos.com/index.php/evsos/article/download/108/136> [Consulta: 2025, Agosto 12].