

Tipo de Publicación: Artículo Científico**Recibido:** 20/11/2021**Aceptado:** 01/12/2021**Autor:** Nazira del Carmen Monsalve Uzcátegui

Médico Cirujano (ULA)

Posgrado en Médico Esp. Obstetricia y Ginecología (ULA)

Universidad de Los Andes (ULA)

Mérida - Venezuela <https://orcid.org/0000000220292544>**E-mail:** namouz@hotmail.com

INCIDENCIA DEL COVID-19 DESDE LA PERSPECTIVA DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA EN LAS ORGANIZACIONES

Resumen

El impacto socioeconómico producido por la pandemia Covid-19 ha generado cambios en la sociedad mundial que han afectado componentes estructurales en todos los países, dentro de este escenario global se han producido improvisaciones y adelanto de procesos de resiliencia e innovación permitiendo continuar con una dinámica social desde la tecnología, para evitar el derrumbe total de la economía global y local. Estos procesos en un alto porcentaje se han desarrollado en la inmediatez, pero también se han iniciado cambios a largo plazo mediante medidas macroeconómicas. Dentro de este contexto, el objetivo de este artículo científico orientativo es abordar, desde la perspectiva de la gestión estratégica, las probables incidencias de la pandemia Covid-19 para las organizaciones, involucrando los riesgos y oportunidades, además de las posibles opciones y cambios de carácter estratégico. Como metodología para el desarrollo de esta producción, se utilizó la revisión bibliográfica de literatura para obtener información relacionada con la planificación estratégica ante las dificultades del Covid-19, correspondiendo al tipo de investigación documental apoyado en herramientas tecnológicas disponibles. Finalmente conceptualizar diversas consideraciones que conlleven al valor científico sobre la gestión estratégica en las organizaciones y la incertidumbre que ha afectado las diversas áreas la pandemia generada por el Covid-19.

Palabras clave: Pandemia, covid-19, gestión estratégica, organizaciones

COVID-19 INCIDENCE FROM THE PERSPECTIVE OF STRATEGIC MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS

Abstract

The socioeconomic impact produced by the Covid-19 pandemic has generated changes in world society that have affected structural components in all countries, within this global scenario there have been improvisations and advancement of resilience and innovation processes allowing to continue with a social dynamic from technology, to avoid the total collapse of the global and local economy. A high percentage of these processes have been developed immediately, but long-term changes have also been initiated through macroeconomic measures. Within this context, the objective of this guiding scientific article is to address, from the perspective of strategic management, the probable incidents of the Covid-19 pandemic for organizations, involving risks and opportunities, as well as possible options and changes in strategic character. As a methodology for the development of this production, the bibliographic review of literature was used to obtain information related to strategic planning in the face of Covid-19 difficulties, corresponding to the type of documentary research supported by available technological tools. Finally, conceptualize various considerations that lead to the scientific value of strategic management in organizations and the uncertainty that the pandemic generated by Covid-19 has affected the various areas.

Keywords: Pandemic, covid-19, strategic management, organizations

Introducción

Actualmente vivimos un gran desafío todas las poblaciones del mundo con la acelerada expansión de la pandemia Covid-19, afectando económica y socialmente de manera medular a los países desarrollados que enfrentan retos adicionales producto de sistemas sanitarios limitados y sin capacidad, con disminución de recursos financieros incluyendo aumento de informalidad económica y de intervención por medio de medidas macroeconómicas, de igual manera ha sucedido con los países en vías de desarrollo.

Es así como se ha presentado una contracción económica que abarca diversos sectores, incluyendo altos niveles de desempleo, realce de las desigualdades, las vulnerabilidades y la pobreza medida en función de los ingresos, que limita a los países a afrontar una conmoción grave en la economía, la salud y el bienestar de sus ciudadanos, resaltando los desafíos existentes y aumentando el riesgo de que los gobiernos tomen decisiones de políticas públicas prospectivas basadas en supuestos apresurados sobre el futuro.

En concordancia, persiste en la comunidad científica el desacuerdo y la incertidumbre sobre diversos aspectos sobre el Covid-19 y su impacto, por lo tanto, no es recomendable formular políticas públicas hasta obtener una base de evidencia confiable. Estos aspectos circunscriben según Zhaoa (2020):

1. La velocidad a la que se propagará la enfermedad en diferentes áreas y bajo diferentes medidas de mitigación.
2. La tasa de letalidad por infección en condiciones ideales y la tasa de letalidad efectiva en ausencia de atención médica adecuada (como es el caso en varios países o regiones).
3. La prevalencia de casos leves no notificados hasta ahora entre la población.
4. Los impactos a largo plazo sobre la salud de las poblaciones infectadas.
5. El alcance y la duración de la inmunidad adquirida entre las poblaciones infectadas.
6. El momento, la disponibilidad y la confiabilidad de las pruebas generalizadas, así como de posibles tratamientos o vacunas.

En este sentido, con base en estos aspectos se deriva diversos escenarios que proporcionan un punto de partida a los analistas de políticas públicas y los responsables de la toma de decisiones a explorar los posibles impactos e interacciones adicionales de Covid-19 en varios sistemas y áreas de políticas relacionadas que conduce a estados de bienestar social y a una agenda de sostenibilidad.

Del mismo modo, para gestionar la crisis producida por la pandemia Covid-19 se deben

establecer estrategias que proporcionen una hoja de ruta clara que defina las acciones y prioridades requeridas para la recuperación económica de los países.

Desarrollo

Los modelos tradicionales de gestión empresarial han cambiado y alterado sus hábitos y prioridades debido a la presencia de la pandemia global Covid-19, ocasionando consecuencias graves en la actividad económica, dejando profundas afectaciones en la estrategia de negocio de la gran mayoría de las organizaciones en el mundo.

Por tales razones, las empresas han tenido que reestructurarse e innovar para gestionar de la mejor manera posible, los retos financieros, operativos y organizacionales propiciados por la pandemia, de manera de ofrecer una respuesta inmediata a una demanda dinámica en evolución continua y cambiante causado por esta crisis sistémica.

Indudablemente, la pandemia toma por sorpresa a las organizaciones de toda índole. Todos los mecanismos de control organizacional debieron ser dejados de lado, por un momento en aras de salvaguardar la salud, como naipes fueron cayendo los índices de empleo, de rentabilidad, de producción; por ello, es un sistema complejo.

Por lo tanto, en medio de la incertidumbre propia de la complejidad es menester la auto

organización, el trabajo en equipo, el desarrollo de cultura de equipo de alto rendimiento, que permita la gerencia eficaz del proceso.

Esta situación ha sido el génesis de un confinamiento social además de diversos factores que obligaron a las organizaciones a reinventarse y generar oportunidades en su forma de trabajar con mirada al futuro a corto y mediano plazo para capitalizar y salir reforzado, incorporando diversas estrategias de gestión a todos los estamentos y áreas de actividad de la empresa que colabore a alcanzar el éxito, desarrollando metodologías y habilidades necesarias para abordar los nuevos retos emergentes de la pandemia.

En consecuencia, han emergido nuevos paradigmas de gestión propiciando una metamorfosis organizacional de transformación constante que conduce al rediseño de la forma de trabajar con nuevos enfoques y planteamientos vanguardistas que atenúen la exposición financiera y operacional, al tiempo de estimular una oportunidad en el cambio y sostenibilidad en el tiempo. Por lo tanto, en medio de la incertidumbre propia de la complejidad con el surgimiento de la pandemia Covid-19, estamos en presencia de una situación extraordinaria que conduce a cambios sustanciales en la organización permitiendo así una gerencia eficaz en el proceso.

Las decisiones estratégicas en una situación de crisis deben tomar en cuenta los factores de un entorno frágil. No solo deben analizarse aspectos del escenario nacional, sino también del ámbito global. Los entornos de crisis, como la pandemia de la Covid-19, obligan a las empresas a perfeccionar su capacidad para tomar decisiones de manera estratégica y aprovechar al máximo sus puntos fuertes, desarrollar alianzas estratégicas y generar modelos de negocio con costos razonables. El objetivo es asegurar la continuidad de la demanda y obtener la suficiente capacidad logística para atenderla.

Es oportuno mencionar que desde hace tiempo se vive una era de cambios impulsada por las nuevas tecnologías, nuevos enfoques en las políticas públicas, de intercambio comercial, económico y social, de crecimiento en los niveles de competitividad; estas y otras razones estatuye a las organizaciones e instituciones a adaptarse a un entorno cambiante de ritmo acelerado sin perder un ápice de efectividad y eficiencia.

Ante este detrimento, las organizaciones deben presentar soluciones que englobe a diversas etapas, como brindar respuesta ante la emergencia con la paralización e interrupción de las actividades, enfocándose en las tareas que puedan realizarse sin comprometer la calidad, preparándose para nuevas faenas y desafíos, tanto de índole estratégico como operativo que demanden un desarrollo acelerado de

nuevos métodos y procesos, implementando de forma prospectiva un plan estratégico.

Dentro de este contexto Prahalad (1998) señala que:

No basta imaginar el futuro, tenemos también que construirlo. Necesitamos un anteproyecto para poder crear nuevos negocios. En un sentido corporativo se necesita una arquitectura estratégica que una el presente y el futuro. Una arquitectura estratégica no es un plan detallado sino un cuadro general. Es la amplia agenda que permite el despliegue de nuevas funcionalidades y la adquisición de nuevas aptitudes nivelando las aptitudes que ya existen y reconfigurando la interfase con el cliente (p.82).

De acuerdo a lo indicado por el autor antes mencionado, debemos hacer el presente y construir aptitudes para crear una posición de ventaja competitiva para nosotros mismos en una lista de oportunidades.

En este discurrir, se ha transitado por la perspectiva de la administración hacia la gestión, donde la gestión institucional es un proceso de organización del trabajo humano para conseguir objetivos y metas, que tiene su origen en los corporativos empresariales, y es considerada como una forma de organización más eficiente.

De allí Fernández (2006) señala a la gestión estratégica como “el desarrollo de estrategias competitivas para implementar las políticas y crear una estructura organizacional que sea favorable y

conducente a una asignación de recursos que permita alcanzar con éxito esas estrategias” (p.22). Como también lo indica Betancourt (2007), la gestión estratégica es “el arte y/o ciencia de anticipar y gerenciar participativamente el cambio con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro de la organización” (p. 106).

Por lo que podemos inferir que el proceso que se relaciona con la identificación y descripción de estrategias para alcanzar un mejor rendimiento y ventaja competitiva, la planificación para contingencias previsibles como las inviábiles en las organizaciones, es una gestión estratégica.

Esta es aplicable en organizaciones pequeñas y grandes que al formular e implementar las estrategias apropiadas alcanzan una ventaja sostenible, porque es un proceso continuo que evalúa y controla la participación de las organizaciones, según Quiroa (2021) es debido a que:

1. Establece objetivos y estrategias
2. Evalúa a sus competidores
3. Reevalúa las estrategias regularmente para determinar cómo se han implementado y alcanzado el éxito.

En este proceso de gestión estratégica se brinda la oportunidad a los empleados de tener una

perspectiva más amplia ajustado a un plan organizacional, donde serán más confiables, comprometidos con sentido de pertenencia, esto debido a su forma sistemática y emergente de realizar la planificación estratégica mediante una evaluación o diagnóstico inicial, un análisis exhaustivo, una formulación de la estrategia a seguir, la implementación y seguimiento del mismo.

De acuerdo a lo descrito, la gestión estratégica ofrece diversos beneficios como la identificación, priorización y exploración de oportunidades. Actualmente las incursiones más recientes en las líneas de negocios son positivas si las organizaciones se proyectan mediante la planificación estratégica, porque les permite una visión objetiva de las actividades que realizan, así como el análisis costo-beneficio para determinar si son rentables. La gestión estratégica en las organizaciones en tiempos de pandemia, es un tema que está ocupando la atención, creando una alteración en la forma de trabajo tradicional y de gestión ante la humanidad.

Partiendo de lo anterior, la prospectiva estratégica según indica el Gobierno de Chile (2020) “aporta una actitud y orientación de cómo abordar el análisis, instrumentos y técnicas” (p.139), por lo que al tiempo de la anticipación se ubica con una reflexión prospectiva (¿Qué puede ocurrir?) y al tiempo de acción, la realización colectiva de la

estrategia donde intervenga el trabajo colectivo y la participación (¿Qué puedo hacer?). Esto nos invoca qué debemos hacer en el presente, cuales aptitudes debemos construir, cuantos nuevos grupos de clientes debemos dedicarnos a atender, qué nuevos canales de distribución debiéramos explorar para crear una posición de ventaja competitiva para nosotros mismos en una lista de oportunidades.

Es así como, las empresas no sólo deben vivenciar y estar satisfechas con los éxitos del presente, sino visualizar y planificar su visión hacia un futuro prometedor, los éxitos de hoy no serán los de mañana, por tal razón las organizaciones tendrán que estar renovándose siempre, no es suficiente formular un plan estratégico, no siempre es la solución total, tenemos que poseer visión y adecuada prospectiva gerencial del contexto, no es posible construir un futuro con trabajo sectorizado se hace necesario edificar climas de intercomunicación, de capacitación, de planeación, que conlleven a la competitividad sostenible de la empresa.

De lo antes expuesto, la prospectiva estratégica permite explorar posibles y/o probables evoluciones futuras de organizaciones o problemáticas de mediano y largo plazo, mediante el análisis de las variables que más influyen en su evolución, teniendo en cuenta los comportamientos de los actores implicados. De allí, se elaboran escenarios probables, a partir de los cuales se

obtienen entradas que servirán para definir las estrategias más adecuadas. Es por ello se presenta la necesidad de las empresas de desempeñar un papel en la invención de un futuro a largo plazo, en la cual la organización tendría ventajas competitivas, Ortega (2013): "La empresa que no sea capaz de imaginar el futuro, no estará allá para disfrutar de él" (p.25).

Es aquí, donde juega un papel importante la estrategia gerencial permitiendo a la organización mirar de forma sistemática el futuro donde confluyen aspectos económicos, tecnológicos, sociales y políticos; accediendo a ésta, generar estrategias para enfrentarse a los cambios. En un mundo que evoluciona rápidamente, las organizaciones o empresas no tienen más remedio que adelantarse a su propio futuro para poder tomar las decisiones más acertadas. En estos tiempos de crisis decía Einstein: "No pretendamos que las cosas cambien si siempre hacemos lo mismo. Es en las crisis cuando nace la inventiva, los descubrimientos y las grandes estrategias" (s/p).

Por consiguiente, en un modelo de gestión compleja la implantación de estrategias se hace mediante una gestión dinámica de la complejidad que sustituye la tradicional a estrategia de implantación con agenda abierta que va resolviendo los conflictos de interés mediante ventanas de negociación itinerantes, es flexible en sus tiempos

y en sus alcances de acuerdo a la evolución del conflicto que se realiza permanentemente.

Ante esta realidad, las empresas saben que ha llegado la hora de repensar su papel en esta nueva normalidad, potenciando su rol como agentes transformadores con gran impacto social. Llegados a este punto, es momento de que las organizaciones analicen las implicaciones que deja la crisis y se cuestionen cómo será, o debería ser, la gestión del cambio organizacional postpandemia y cómo afecta esta transformación al liderazgo y al trabajo en equipo.

De tal manera, las organizaciones deben adoptar un enfoque concertado y sistemático para incorporar la previsión en la formulación de políticas durante la crisis de Covid-19 y más allá según indica King (Citado por Pasmíño, 2020):

Trabajar con profesionales experimentados en prospectiva estratégica para diseñar y facilitar procesos de prospectiva en apoyo de las prioridades políticas clave. Estos van desde una breve serie de talleres de prospectiva “sprint” hasta ejercicios más largos que involucran exploración de horizontes, planificación y visión de escenarios, y la intervención de una amplia gama de participantes y perspectivas. Integrar la prospectiva estratégica a las estructuras y procesos en curso de formulación de políticas (p.180).

De esta aseveración, se deberá colaborar entre gobiernos y otras organizaciones para aunar esfuerzos en la exploración de incertidumbres futuras y sus implicaciones en áreas clave de interés compartido. Dichos esfuerzos apoyarán la formulación de políticas públicas más responsables, innovadoras y con visión de futuro, tanto para la crisis de Covid-19 como en el contexto más amplio en curso de alta incertidumbre y cambios rápidos.

Se ha estimado que las empresas fracasan cuando no tienen definida el enfoque direccional hacia una gestión estratégica evitando que sean rentables y exitosas, de igual manera al participar en una planificación prospectiva estratégica y evaluación de sus prioridades, tienen control sobre el futuro y obtienen beneficios financieros, siendo requisito indispensable para este cambiante panorama empresarial del siglo XXI.

Es así como, las organizaciones que orientan sus estrategias con el propósito de alcanzar un alto rendimiento tienden a tomar decisiones acertadas porque han considerado las consecuencias a corto y largo plazo, muy al contrario de las que no se involucran en una planificación estratégica, están destinadas al fracaso por la falta de enfoque y problemas internos.

Cabe destacar, que además de los beneficios financieros que se obtiene al llevar a cabo una gestión estratégica en las organizaciones, también se

tornan más conscientes de las amenazas externas, conduciéndolas a una mejor comprensión de las fortalezas, debilidades y amenazas de la competencia y una mayor productividad de los empleados con menor resistencia al cambio, presentando una gran capacidad a la resolución y prevención de problemas en las empresas. En definitiva, la gestión estratégica colabora en los procesos internos y externos de la empresa porque llevan un control, orden y disciplina en sus actividades.

En cuanto a las etapas de la gestión estratégica que compone el proceso, Quiroa (2021) indica que contiene cinco (5) fases:

1. Evaluación inicial
2. Análisis de la situación.
3. Formulación de estrategia.
4. Implementación de la estrategia.
5. Evaluación final de estrategia.

Evaluación inicial de la gestión estratégica

Se define como el punto de partida del proceso de gestión estratégica, donde los gerentes deberán identificar la misión y visión de la compañía. Para ello deberá hacerse la pregunta como visión empresarial: ¿En qué quieres convertir esta empresa? La visión es el objetivo final de la empresa y la dirección de sus empleados, sin visualizar el futuro no sabrían a donde ir y que quieren alcanzar.

En el sentido de la misión, la empresa deberá describir los negocios que persigue, informando a

los interesados de la organización sobre los productos, clientes, mercados, valores, imagen corporativa y los empleados de la empresa, contribuyendo de esta manera a la toma de decisiones diarias.

Análisis de la situación de la gestión estratégica

Este análisis permitirá a los gerentes tomar decisiones en cuanto al futuro de la organización, identificando las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas del entorno empresarial, el mismo consta de factores externos e internos que determinarán el desarrollo y las predicciones de los factores que influirán en el éxito.

Para el desarrollo de este análisis se tiene diversas herramientas como es el caso de la Matriz DOFA, Factores críticos de éxito, Matriz del perfil del competidor, Evaluación comparativa, Ratios financieros, Pronóstico de escenarios, Segmentación del mercado, Análisis de la cadena de valor, entre otros.

Para el análisis de los factores internos de la organización, que colabora a determinar e identificar las debilidades y fortalezas de la empresa deberá incluir:

1. La interacción entre los empleados, la gerencia, los gerentes y entre los accionistas.
2. El acceso a los recursos naturales.

3. Conocimiento de la marca, la estructura organizativa, el personal y el potencial operativo.

Para el caso de los factores externos, se deben analizar tres (3) entornos:

1. Entorno inmediato.
2. Ambiente nacional.
3. Entorno socioeconómico.

Para ello es esencial examinar el entorno de la organización con una evaluación de la estructura competitiva de la misma y sus principales competidores, con la finalidad no solo de reconocer el estado actual del medio ambiente y su industria, sino además de predecir sus estados futuros.

Formulación de estrategia de la gestión

Esta fase se refiere al proceso de elegir el curso de acción apropiado para alcanzar las metas y objetivos fijados por la organización, la misma consiste en seis (6) pasos a seguir:

1. Establecer los objetivos de las organizaciones: Los objetivos indican donde se quiere estar y la estrategia el proceso de estar allí.
2. Evaluación del entorno organizacional: Evaluar el entorno económico e industrial en el que opera la organización para identificar las fortalezas y debilidades,

oportunidades y amenazas propias como las de sus competidores.

3. Establecimiento de objetivos cuantitativos: Evaluar la contribución que se puede realizar en las diversas zonas de productos o departamentos operativos.
4. Respaldar con los planes divisionales: Identificar las contribuciones realizadas dentro de la organización por cada departamento, división o categorías de producto.
5. Análisis de rendimiento: Analizar la evaluación del desempeño pasado, la condición actual y las condiciones futuras deseadas de la organización.
6. Elección de la estrategia: Después de instituir los objetivos, fortalezas organizacionales, potencial, limitaciones y oportunidades externas se elige la estrategia seguir.

Implementación de estrategia de la gestión

Para alcanzar las metas y objetivos planteados se debe pasar de la planificación a la acción, mediante una serie de pasos:

1. Desarrollo de una organización con potencial para llevar a cabo una estrategia con éxito.

2. Desembolso de abundantes recursos para actividades esenciales de la estrategia.
3. Creación de políticas que fomenten la estrategia.
4. Empleo de políticas y programas para la mejora continua.
5. Vinculación de la estructura de recompensas al logro de resultados.
6. Uso del Liderazgo Estratégico.

Evaluación final de la gestión estratégica

La evaluación final de la estrategia es tan importante como la formulación de la misma, al demostrar la eficiencia y eficacia de los planes para lograr los resultados deseados mediante innovaciones socioeconómicas, políticas y tecnológicas.

Modelos de Gestión Estratégica

Existen diversos modelos de gestión estratégica como, por ejemplo:

Modelo de Fred David:

Este autor propone un modelo de enfoque sistemático para la toma de decisiones en la organización, para lo cual se argumenta en datos e información tanto cualitativa como cuantitativa y es de aplicación en entornos de incertidumbre (Isotools, 2021). El mismo se desarrolla en tres (3) etapas:

1. Formulación de estrategia.

2. Implementación de la estrategia.
3. Evaluación de estrategia.

Cuyos pasos a seguir según Fred David son:

1. Desarrollar visión y misión.
2. Análisis del entorno externo.
3. Análisis del ambiente interno.
4. Establecer objetivos a largo plazo.
5. Generar, evaluar y elegir estrategias.
6. Implementar estrategias.
7. Medir y evaluar el desempeño.

De este modelo se obtiene una serie de beneficios entre los cuales se indica todos los pasos a seguir durante el proceso, también instruye el proceso como una actividad continua y bidireccional. Sin embargo, presenta inconvenientes como que representa solo la etapa de formulación de la estrategia separando el análisis de la situación de las etapas de selección de la estrategia; además confunde la evaluación de la estrategia con la etapa de monitoreo.

Modelo de Rothaermel:

Este teórico involucra su modelo con las etapas de análisis, formulación e implementación, con el procedimiento de un análisis inicial, análisis externo e interno, formulación de estrategia empresarial o corporativa e implementación. Los beneficios de este modelo es la de ser un proceso continuo, separa el análisis inicial del interno / externo, destaca el enfoque principal de la gestión estratégica que es el obtener y mantener una ventaja

competitiva. El mismo presenta una serie de inconvenientes como el que no incluye la etapa de monitoreo de la estrategia, es un proceso en una sola dirección (Rothaermel, 2017).

Modelo de Thompson y Martin:

A estos autores le confiere su modelo a una serie de etapas preguntándose: ¿Dónde estamos? ¿A dónde vamos? ¿Cómo estamos llegando allí? ¿Cómo vamos?, mediante una serie de pasos a seguir como primeramente la evaluación de la situación donde se realiza una revisión de los objetivos corporativos para luego aclararlos, llevando a cabo estrategias corporativas y competitivas, para tomar decisiones estratégicas, implementación y monitoreo del progreso.

Este modelo presenta beneficios como que indica todos los pasos a seguir durante el proceso como actividad continua, complementándose con las cuatro (4) preguntas expuestas anteriormente. De igual manera presenta el inconveniente que es un proceso en una sola dirección (Guerras y Navas, 2015).

Es evidente que la gestión estratégica define las acciones que deben enfrentar las organizaciones para visualizar el futuro en un corto, mediano y largo plazo, tomando en consideración los riesgos y oportunidades que ofrece el entorno externo, así como las fortalezas internas inmanentes a explotar

al máximo sus capacidades para obtener una ventaja competitiva sostenible.

Conclusiones

La pandemia de Covid-19 disminuirá con el tiempo y la gente comenzará a retomar su vida con una nueva normalidad marcada por lo vivido, lo aprendido y lo aceptado demostrándonos que la vida es tan vulnerable y que este tipo de escenarios vienen a romper paradigmas y sociedades en todos los aspectos.

De esta manera, quizás, aprendemos, en una posible "nueva sociedad", a conciliar modelos de diseño, planificación y gestión, que permitan una convivencia con la esfera ambiental, a través de la experiencia y la memoria de estos tiempos de crisis. Por lo tanto, en el futuro cercano, la siguiente máxima será aún más evidente: "Analizar el pasado, comprender el presente, para planificar el futuro".

Cualquier modelo de gestión para el desarrollo de las actividades en las organizaciones en medio de la pandemia Covid-19, debe estar fundamentado en una intensa y activa participación de todos. Entablar el diálogo, consensos y divergencias, confrontaciones y antagonismos. Todo con el fin de lograr acciones que colaboren a desarrollar organizaciones exitosas y resilientes.

La gran mayoría de las organizaciones a raíz de las falencias, interrupciones y falta de seguridad causada por la crisis originada por la pandemia Covid-19, han descubierto una serie de oportunidades y amenazas al mismo tiempo que contribuyen a seguir reinventando sus modelos de gestión estratégica, con la finalidad de obtener nuevas formas de trabajo que den el génesis a la innovación y el compromiso alineadas con la nueva realidad imperante.

Desde un punto de vista funcional, el talento humano diverso e inclusivo, seguirá constituyendo el mayor activo estratégico de cualquier organización. Por lo tanto, es fundamental implementar líneas de actuación flexibles y en sintonía con los nuevos tiempos que velen por el mantenimiento del empleo y la salud de los trabajadores, siendo una prioridad incuestionable.

Los sistemas de gestión deberán ser capaces de incentivar y conducir a las habilidades sociales, además de saber hacer, en sus capacidades y competencias digitales y dominio de herramientas digitales, también de estimular su participación en la toma de decisiones, afianzando el compromiso de las personas con el proyecto empresarial. Aunado a ello la formación continua y la adaptación de destrezas a su desempeño será crucial para la construcción de empresas competitivas y sólidas con aspiración a posicionarse con solvencia en los mercados.

No debemos olvidar que la transformación digital ha obligado a gran parte del entramado empresarial a adoptar, en un tiempo récord, nuevos estándares, nuevas formas de trabajar, sufriendo un cambio drástico de ritmo con la irrupción de la pandemia.

Cuando una empresa interviene en un proceso de prospectiva gerencial a través de los actores de su futuro y si avanza en él hasta el punto de llegar al acuerdo de un futuro deseado en concertación, habrá iniciado ya el proceso de planeación estratégica que le conduzca hacia ese futuro esperado. La concertación de éste es esencial en el proceso; ya que deberá mantenerse entonces para lograr alcanzar las etapas operaciones de programación, ejecución y control.

Referencias

- Betancourt, J. (2006). Gestión Estratégica: Navegando hacia el cuarto paradigma. Edición electrónica gratuita. Recuperado de www.eumed.net/libros/2006c/220/index.htm
- Fernández, N. (2006). Política, planeamiento y gestión de la educación. Argentina: UNTREF
- Gobierno de Chile. Ministerio de Planificación y Cooperación. (2000). Orientaciones metodológicas y sistematización de experiencias en planificación regional. Nuevos escenarios. Santiago de Chile.

Guerras, L y Navas, J. (2015). *La Dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. 5ª edición. Thomson-Reuters Civitas.

IsoTools. (2021). Plataforma Tecnológica para la Gestión de la Excelencia. Recuperado de: <https://www.isotools.org/2021/01/13/modelo-de-fred-r-david-para-la-planeacion-estrategica/>

King, S. (2020). Perspective Covid-19 and the Need for Health Care Reform. New England.

Ortega, F. (2013). *Prospectiva Empresarial*. Primera edición, Universidad de Lima. Perú.

Pazmiño, W. E., Merchán, V. A., & Jiménez, E. H. (2020). Planificación estratégica y su impacto ante la crisis del Covid-19. *RECIAMUC*. Recuperado de [https://doi.org/10.26820/reciamuc/4.\(3\).julio.2020.167-18](https://doi.org/10.26820/reciamuc/4.(3).julio.2020.167-18)

Prahalad. C. (1998). *Estrategias para el crecimiento*. en Repensando el futuro. Ediciones Norma. Colombia.

Quiroa, M. (2021). Gestión Estratégica. Economipedia.com. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/gestion-estrategica.html>

Rothaermel, F; Ireland, D. & Hoskisson, R. (2017). *Strategic management: concepts*. México: McGraw-Hill Education.

Zhaoa, M. (2020). Cytokine storm and immunomodulatory therapy in COVID-19: Role of chloroquine and anti-IL-6 monoclonal antibodies. *Int J Antimicrob Agents*.