

Tesla Revista Científica, ISSN: 2796-9320

Vol. 3 Núm. 2 (2023), e344

<https://doi.org/10.55204/trc.v4i1.e334>

Área: Ingeniería
Artículo de Revisión

Planificación Estratégica y Estilos de Gestión de Crisis en las Organizaciones Empresariales: una Revisión de la Literatura

Strategic Planning and Crisis Management Styles in Business Organizations: a Literature Review

Luisa Carolina Villa Andrade ¹ [0000-0002-5702-4674], Josué Jonnatan Constante Armas ² [0009-0003-5982-9630],
Sonia Fabiola Chaluisa Chaluisa ³ [0000-0002-4816-9986], César Andrés Guerrero Velástegui ⁴ [0000-0001-8482-7205]

^{1,2} Universidad Técnica de Cotopaxi. Latacunga. Ecuador.

^{3,4} Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ciencias Administrativas, Marketing, Consumo y Sociedad. Ambato. Ecuador

¹luisa.villa@utc.edu.ec, ²josue.constante@utc.edu.ec, ³sf.chaluisa@uta.edu.ec,
⁴ca.guerrero@uta.edu.ec

Cómo Citar:

Villa Andrade, L. C., Constante Armas, J. J., Chaluisa Chaluisa, S. F., & Guerrero Velástegui, C. A. (2024). Planificación Estratégica y Estilos de Gestión de Crisis en las Organizaciones Empresariales: una Revisión de la Literatura. *Tesla Revista Científica*, 4(1), e334.
<https://doi.org/10.55204/trc.v4i1.e334>

Recibido: 2023-12-27

Revisado: 2024-01-04 al 2023-01-24

Corregido: 2024-02-03

Aceptado: 2024-02-12

Publicado: 2024-02-20

TESLA

Revista Científica

ISSN: 2796-9320



Los contenidos de este artículo están bajo una licencia de Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) Los autores conservan los derechos morales y patrimoniales de sus obras.

Resumen

Este estudio examinó la influencia de la planificación estratégica y estilos de gestión de crisis en las organizaciones empresariales. El enfoque adoptado es teórico-transversal porque se evaluó con base en la literatura existente. El resultado de los hallazgos reveló que el direccionamiento y la planificación estratégica ha mejorado la gestión de la crisis. También, cualquier estilo de gestión de crisis aplicado en una catástrofe o pandemia determinará si la destrucción será un desastre menor o mayor. Por último, la organización que emplea un enfoque estratégico para el estilo de gestión de crisis será proactiva en la gestión de crisis. Para que cualquier organización pueda atravesar la crisis con una pérdida mínima debe incorporar un enfoque estratégico para la gestión de crisis y también establecer un equipo estratégico de gestión de crisis que pueda encargarse de la misma en el menor tiempo posible. Finalmente, los empleados deben ser entrenados y retenidos sobre el efecto positivo y negativo de la crisis; no obstante, deben ser sensibilizados sobre cómo adaptarse a las circunstancias cambiantes que pueden ocurrir antes, durante y después de la crisis.

Palabras clave: Planeación estratégica, estilos de gestión, crisis organizacional.

Abstract:

This study examined the influence of strategic planning and crisis management styles in business organizations. The approach adopted is theoretical-transversal because it was evaluated based on existing literature. The result of the findings revealed that strategic direction and planning has improved crisis management. Also, any crisis management style applied in a catastrophe or pandemic will determine whether the destruction will be a minor or major disaster. Lastly, the organization that employs a strategic approach to crisis management style will be proactive in crisis management. For any organization to go through the crisis with minimum loss it must incorporate a strategic approach to crisis management and also establish a strategic crisis management team that can handle the same in the shortest possible time. Finally, employees must be trained and retained on the positive and negative effect of the crisis; However, they must be sensitized on how to adapt to the changing circumstances that may occur before, during and after the crisis.

Keywords: Strategic planning, management styles, organizational crisis

INTRODUCCIÓN

El mundo empresarial se caracteriza por una atmósfera empresarial competitiva y errática con la posibilidad de influir en la eficiencia y la eficacia de la organización, así como en su supervivencia. Por lo tanto, existe la necesidad de que cada organización tenga una estrategia claramente definida que oriente a todos los interesados a la dirección de la visión y misión de la organización sin ningún error. El término estrategia ha sido definido de manera diferente por varios académicos.

(Reyes & Gonzalez, 2014) afirman que la estrategia es el objetivo y el alcance de una organización para que la continuidad logre una ventaja en una atmósfera variable; a través de su configuración de recursos y competencia para cumplir con las expectativas de los interesados. De manera similar, consideró la estrategia como la determinación de objetivos y metas a largo plazo, la adopción de cursos de acción y la asignación asociada de recursos necesarios para lograr los objetivos (Mejía et al., 2016).

(Aguirre, 2015) opina que la estrategia es una herramienta indispensable para el éxito de la organización, ya que permite que una organización sea más proactiva que reactiva en la configuración de su futuro; hace que una organización inicie e influya en las actividades para que pueda ejercer control sobre su destino. Por lo tanto, es agradable que la estrategia sea el plan o puntero que guía a una organización hacia el logro de sus metas y objetivos previstos a través de una planificación estratégica adecuada; Esto incluye la formulación, implementación, evaluación y control de la estrategia. La planificación estratégica es el proceso de predecir el estado futuro de una organización a través de la definición del estado potencial ideal de la organización. Es muy importante para identificar y abordar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (análisis FODA) de cualquier organización que quiera sobrevivir. (Mora & Vera, 2015) consideraron que la planificación estratégica abarca objetivos de organización, políticas y desarrollo de estrategias para alcanzar estos objetivos y la creación de un plan en profundidad diseñado para detallar el proceso de implementación.

Este proceso es un elemento clave de la planificación estratégica para la supervivencia de cada organización (Nava & Martínez, 2014). La literatura ha revelado que la planificación estratégica es un proceso que involucra una serie de pasos que determinarán el estado actual de un negocio que incluye su visión y misión. La planificación estratégica adecuada es esencial para cada organización porque les permite gestionar cualquier crisis que pueda surgir en su negocio.

(González & Flores, 2020) definen que la crisis como una condición desviada asociada con un alto riesgo para las empresas que podría producir una rápida alteración de la política municipal porque amenaza la confianza pública y atrae a los medios y el interés público. El primer erudito en desarrollar la teoría de la crisis organizacional fue Hermann Hesse, afirma que el concepto de crisis se puede dividir en tres dimensiones, (a) amenaza los valores de alta prioridad de la organización, (b) presenta una cantidad limitada de tiempo en el que una respuesta puede hacerse, y (c) es imprevisto o no anticipado por la organización (Aguirre, 2015; Nava & Martínez, 2014). Otros estudiosos han dado varias definiciones de crisis. (Aguirre, 2015) argumenta que no existe una definición unánimemente aceptada de crisis; El autor dio una definición ampliamente reconocida de crisis como la percepción de un evento impredecible que pone en peligro las

expectativas importantes de las partes interesadas y puede influir gravemente en el rendimiento y crear un resultado perjudicial en un entorno organizacional. Sin embargo, (Mora & Vera, 2015) opinan que el manejo apropiado de la crisis por parte de los interesados conducirá a la productividad organizacional, por lo tanto, las organizaciones deberían ver la crisis más como una oportunidad que como una amenaza.

(Gutauskas, 2019) clasifica a la crisis en dos tipos diferentes, crisis natural e inducida por el hombre; clasificó las crisis naturales como incendios, huracanes y terremotos, mientras que clasificó el ataque terrorista, la corrupción, el soborno y el escándalo como una crisis inducida por el hombre. Tomando crédito en la clasificación de Hutchins, podemos decir que una pandemia como el Ébola, el Cólera y el reciente Coronavirus (COVID-19) que sacudió a todo el mundo puede clasificarse bajo una crisis natural. Aunque ha habido teoría de la conspiración sobre el tema del coronavirus, algunas escuelas de pensamiento dijeron que fue una pandemia inducida por el hombre fabricada por los EE. UU. Mientras que la segunda escuela de pensamiento dijo que fue fabricado por China. Como esto no se ha demostrado empíricamente, elegimos agruparlo en una crisis natural. Sobre la base de los diversos tipos de crisis, tanto en el pasado como en los últimos tiempos, se podría argumentar que las organizaciones en Nigeria se han enfrentado a desafíos de crisis naturales e inducidas por el hombre. La cuestión militante del Delta del Níger de secuestro de trabajadores petroleros comenzó a fines de 2005. En enero de 2006, un grupo desconocido secuestró a trabajadores petroleros occidentales en el Delta del Níger. Este grupo que más tarde se autodenominó Movimiento para la Emancipación del Delta del Níger (MEND) afirmó ser responsable de secuestrar a los trabajadores petroleros (Kaldiyarov et al., 2017).

Otras pandemias que han afectado al continente sudamericano o al mundo en general son el brote de ébola que comenzó en Liberia en 2014, el brote de cólera en el estado de Kano Nigeria 1995 a 1996 y el brote en el norte de Nigeria el 19 de enero de 2018 (Mg, 2019). El último es Coronavirus (COVID-19) que comenzó en Wuhan China a fines de 2019.

Esta reciente pandemia ha afectado enormemente tanto a los países desarrollados como a los países en desarrollo debido al bloqueo total, que ha paralizado la economía global. Si bien durante la pandemia ha quedado demostrada la capacidad de resiliencia de las organizaciones y que a través del uso de las tecnologías de información y comunicación (TIC) ha conseguido pasar del presencial al virtual (Chaluisa, 2021); y por ende el advenimiento de Internet promovió la conexión entre las personas y las empresas, generando y comunicando datos a bajo costo generando en la actualidad el uso marco mejora la comprensión de Industry 4.0 como un paradigma basado en datos, ayudando a las empresas a analizar las tecnologías de acuerdo con su función, actividad o giro (Chaluisa. et al.,).

Aunque hay dos tipos de crisis discutidas en este documento, naturales e inducidas por el hombre; La creencia general es que hay tres elementos universales para la definición de crisis, la alta amenaza a los valores de la organización presenta un tiempo limitado para la respuesta y el elemento impredecible e imprevisto. Debido a la naturaleza impredecible e imprevista de la crisis, el tiempo limitado disponible para actuar y los niveles de alta prioridad de la crisis, es pertinente que las organizaciones participen en un estilo

de gestión de crisis que se centre en evitar, gestionar y controlar la crisis. Aproveche las oportunidades disponibles.

El manejo de crisis puede definirse como un proceso o método por el cual la crisis puede prevenirse, reducirse al mínimo, gestionarse y controlarse de manera que el efecto positivo supere el efecto negativo. Los académicos han dado varias definiciones de gestión de crisis. La gestión de crisis es un proceso que se enfoca en identificar y predecir áreas de crisis, formular acciones o medidas calculadas para evitar que ocurra y minimizar el resultado negativo de una crisis que no se pudo evitar opinaron que la gestión de crisis es una disposición estructurada de recursos y estructuras organizativas necesarias para responder eficazmente a la crisis y recuperarse con éxito, reiniciar y restaurar las actividades normales.

DESARROLLO

Planificación Estratégica

Varios académicos han definido la planificación estratégica en un contexto único y similar para representar la capacidad de una organización de pronosticar el éxito y el fracaso futuros de su negocio mediante la formulación e implementación de la evaluación y el control de los factores internos y externos que afectan a la organización a través de SWOT análisis. (Terenzio, 2019) define que la planificación estratégica como el aprendizaje lógico basado en las oportunidades no explotadas, lo que podría resultar en la detección de nuevas estrategias en un entorno organizacional. Otros académicos opinan que el imperativo de la planificación estratégica está relacionado con su capacidad para guiar a una empresa en el futuro y limita las posibilidades de fracaso (Mora & Vera, 2015; Nava & Martínez, 2014; Terenzio, 2019).

En un estudio sobre el efecto de la planificación estratégica en el rendimiento y la rentabilidad de la organización, afirmaron que la efectividad de la planificación estratégica se puede medir en términos de la influencia que tiene en el rendimiento de la organización, lo que afecta su rentabilidad (Simon, 2017). El objetivo principal de su estudio fue reevaluar la relación de desempeño de planificación en la organización y determinar en qué medida la planificación estratégica afecta el desempeño en una organización, utilizando como estudio de caso. Se utilizó una técnica de encuesta con la administración de cuestionarios a 100 encuestados (de los cuales se recuperaron 80) que consistía tanto en el personal senior como en el junior en varias sucursales de Zenith Bank en la metrópoli de Warri. Los datos recopilados se analizaron utilizando el paquete estadístico para ciencias sociales (SPSS). Además, los métodos estadísticos de prueba T y Chi-cuadrado se utilizaron para probar la hipótesis utilizando el SPSS. Los resultados del estudio revelaron que la planificación estratégica mejora el mejor desempeño organizacional, lo que a largo plazo tiene un impacto en su rentabilidad y que la intensidad de la planificación estratégica está determinada por factores gerenciales, ambientales y organizacionales.

(Aljuhmani & Emeagwali, 2017) examinan el impacto de la planificación estratégica en el desempeño organizacional utilizando un estudio de organizaciones manufactureras seleccionadas en Lagos, Nigeria. El estudio evaluó el efecto de los conceptos en la industria manufacturera de Nigeria, utilizando Unilever Nigeria Plc. y May & Baker Nigeria Plc. como casos de estudio. Datos analizados con 171 encuestados que se determinaron con la fórmula de Yards. Los resultados revelaron que había una relación

positiva entre el uso de la planificación estratégica y el desempeño organizacional en el entorno corporativo actual. El investigador concluyó recomendando que la alta dirección debería ser más activo en el proceso de planificación estratégica para el logro de objetivos organizacionales establecidos que, a su vez, facilitarán el crecimiento y el desarrollo de las organizaciones en Nigeria. También se recomendó que las organizaciones deben prestar mucha atención al entorno en el que operan y considerarlo al formular e implementar planes estratégicos.

Gestión de Crisis

La gestión de crisis también se ha definido como una acción emprendida por una organización para evaluar y gestionar una crisis (Kim, 2013). También podemos definir la gestión de crisis como un plan de reflexión por parte de una organización para minimizar, gestionar o evitar una crisis cuando surja.

(David et al., 2016) argumentan que la conciencia de crisis es una situación de agilidad corporativa para prever y abordar con éxito factores internos o externos. Esto podría influir en la crisis de una organización al distinguir deliberada y prácticamente prepararse para la ocurrencia de lo inevitable. Sin embargo, (Mg, 2019) postula que, independientemente del tipo de crisis, ya sea que las emergencias inducidas por el hombre, naturales o pandémicas, no puedan determinarse. Esto se debe a que la crisis es vista como una interrupción innegable que toda organización debe tropezar en un punto de su negocio, la mayoría de las veces la crisis surge inesperadamente. No es de extrañar, que ninguna organización puede operar sin la ocurrencia de interrupciones comerciales inesperadas o no planificadas.

La gestión de crisis se ha dividido en tres fases: precrisis, período de crisis y poscrisis. (Kim, 2013) clasifica las fases como planificación de crisis, respuesta a crisis, evaluación de crisis y aprendizaje. Otros académicos dividieron las fases en subfases (Kaldiyarov et al., 2017; Kim, 2013; Klein & Eckhaus, 2017; Mg, 2019) cuando se menciona una crisis, lo que viene a la mente de las personas son las amenazas y los efectos negativos de la crisis; Los estudiosos han argumentado que existe la presencia de oportunidades en cada crisis. La literatura previa proporcionó siete oportunidades de crisis que incluyen héroes de nacimiento, transformación acelerada, problemas encubiertos y cambio de personas, desarrollo de estrategias innovadoras, sistemas de alerta en evolución y desarrollo de nuevos límites competitivos, también presentó algunas oportunidades positivas que pueden surgir de la crisis. Algunas oportunidades son (a) reducir el concepto de servicio para reinventar el producto para los mercados presentes y futuros, (b) volver a distinguir su producto, (c) reposicionar para atraer diferentes segmentos de mercado, (d) reducir o reestructurar su organización a un mayor tamaño manejable. Además (e) reubicarse en un entorno más seguro, (f) simplificar procesos, (g) combinar departamento o actividades para un excelente servicio al cliente o control de costos y (h) actualizar activos, redefinir las necesidades y habilidades del personal, y reeducar al personal también son oportunidades presentadas por crisis (Kaldiyarov et al., 2017; Kim, 2013).

Uno de los más devastadores hechos dentro de la crisis sanitaria, generando en cascada los demás problemas de índole social que hasta la actualidad no se han logrado superar. Según (Montenegro & Chaluisa, 2021), y de acuerdo a la OIT (2021), Latinoamérica y el Caribe perdió 26 millones de empleos

como consecuencia de la pandemia. De igual manera la tasa promedio de ocupación se redujo de 57,4 a 51,7, de los cuales el 80% pasaron a la desocupación. Este análisis va orientado a las políticas de recuperación de las MIPYMES, debido a que es uno de los sectores más afectados por la crisis sanitaria de la COVID-19, considerando que a nivel de Latinoamérica representan el 99.5% de las empresas de toda la región, cubren el 60% de la población ocupada y aportan al 25% del PIB regional.

Planificación Estratégica y Estilo de Gestión de Crisis

La planificación estratégica es una herramienta indispensable para la gestión de crisis de la organización porque se ocupa de las debilidades y amenazas, así como de las fortalezas y oportunidades; También pronostica eventos futuros que podrían conducir a la crisis. (Kaldiyarov et al., 2017; Kim, 2013; Mejía et al., 2016), postula que la experiencia de errores anteriores podría ayudarnos a planificar eventos imprevistos, evaluar la posible situación que puede conducir al mismo error y luego desarrollar un plan de contingencia para manejarlo. La planificación estratégica cubre varias áreas que van desde la predicción, formulación, implementación, monitoreo, evaluación, asignación de recursos, etc. (González & Flores, 2020), postulan que estos procesos son un componente clave de la planificación estratégica.

De la revisión de la literatura, existe un acuerdo general de que la planificación estratégica es fundamental para cada organización porque se ha demostrado que tiene una relación positiva con los objetivos económicos y no económicos de la organización que dan como resultado una productividad final. La planificación estratégica adecuada puede conducir a una excelente gestión de crisis en una organización que podría conducir a la productividad en un entorno organizacional.

Los académicos opinaron que la planificación estratégica es una construcción independiente de la gestión de crisis, aunque existe una similitud entre las dos construcciones porque ambas involucran la planificación de procesos que incluye la formulación, implementación, monitoreo y evaluación. Además de la preparación y la adaptabilidad, hay cuatro dimensiones facilitadoras comunes a la gestión de crisis y la planificación estratégica; liderazgo, cultura organizacional, toma de decisiones y conciencia de la situación. Ambas construcciones se centran en el futuro de los negocios, las estructuras organizativas y los recursos para ejecutar el plan; También se centran en las debilidades y amenazas de una organización (Jung, 2017; Klein & Eckhaus, 2017; Mora & Vera, 2015).

Sin embargo, también hay una diferencia entre estos dos conceptos; La gestión de crisis se ocupa de las amenazas naturales que surgen como resultado de los cambios ambientales, mientras que la planificación estratégica se ocupa de las oportunidades nacidas de esta revolución (Majama et al., 2017). La concentración de la gestión de crisis está en mejorar la capacidad de una organización para continuar existiendo, mientras que la concentración de la planificación estratégica está en mejorar su capacidad para tener éxito. Según (Vázquez et al., 2019), una de las características de la gestión de crisis es la supervivencia, mientras que una de las características de la planificación estratégica está floreciendo. La gestión de crisis se basa en la desgracia del futuro, la planificación estratégica se establece repetidamente en la hipótesis de que los sucesos futuros serán similares a los actuales (Majama et al., 2017). Cualquiera

organización que quiera sobrevivir y continuar prosperando antes, durante y después de la crisis debe tener un equipo combinado de estrategias y gerentes de crisis que estén listos para aprender de los errores del pasado para pensar y planificar siempre ante cualquier incidente futuro. Algunos de los estilos de gestión de crisis de la literatura anterior incluyen confrontación, cooperación de contención y escape.

Enfrentando el estilo, esto se refiere a cuando una comunidad, estado, país u organización que está experimentando una crisis no tiene miedo o intenta evitarla, pero son lo suficientemente valientes como para enfrentarla de manera lógica (Bryson et al., 2017; Kim, 2013; Majama et al., 2017). Esto podría basarse en el consejo del equipo de crisis o estrategia sobre cómo reducir el efecto negativo de tal crisis y recuperar la estabilidad de la organización afectada. Estilo de contención cuando el equipo / gerentes de crisis o el público en general intentan minimizar la propagación de la crisis para reducir su efecto. Algunos buenos ejemplos son los brotes de incendios al involucrar al personal del servicio de bomberos, pandemias como el cólera, el ébola, el coronavirus, etc., mediante el lavado regular de manos, el distanciamiento social, el uso de mascarillas nasales, la desinfección de manos y la higiene personal y ambiental general (Gomera et al., 2015).

El estilo de cooperación se refiere al trabajo en equipo donde todos los interesados colaboran y las responsabilidades se delegan debidamente al individuo para llegar a las bases durante la crisis. La crisis de COVID-19 es una muy buena referencia, los gobiernos han dado instrucciones a los ciudadanos para que se sienten en sus hogares, los negocios y las oficinas están cerrados, los ciudadanos están cooperando, a cambio, el gobierno en varios países comparte artículos de ayuda como alimentos, finanzas, etc. y otros materiales necesarios. El último es el estilo de evasión / evasión cuando esas preocupaciones intentan fingir o negar la existencia de crisis, ya sea en una organización o en un estado; a veces van tan lejos como las declaraciones de prensa dadas para guardar su imagen. Este estilo es destructivo porque la crisis es desatendida y el impacto podría ser mortal.

Según (Montenegro & Chaluisa, 2021), frente a un entorno económico y social tan complejo y lleno de incertidumbre, CEPAL (2021), debido al riesgo económicos de la pandemia, los gobiernos han recibido de parte de los organismos internacionales algunas recomendaciones estratégicas para enfrentar la crisis y emprender en un proceso de recuperación económica las cuales las detallan los autores, pudiendo mencionar una de ellas que consiste en mantener los estímulos fiscales y monetarios para apoyar la demanda agregada y a los sectores productivos. De acuerdo con (Chaluisa et al., 2022), los emprendedores sostenibles en las crisis deben utilizar fuentes para desarrollar sus conocimientos y habilidades empresariales y, al hacerlo, aumentar sus habilidades para reconocer oportunidades para el emprendimiento sostenible.

CONCLUSIÓN

De la literatura académica revisada, se descubrió que las organizaciones con una planificación estratégica adecuada están más equipadas para manejar una crisis. Se reveló además que cualquier estilo de

gestión de crisis aplicado en una catástrofe o pandemia determinada determinará si la destrucción será un desastre menor o mayor.

Esto significa que la organización que emplea un enfoque estratégico para el estilo de gestión de crisis será proactiva en la gestión de crisis. Nunca la gestión de crisis había sido más importante, la reciente pandemia de coronavirus (COVID-19) ha hecho vulnerable al mundo entero y también ha perturbado la economía global, por lo tanto, existe una gran necesidad de expertos en gestión de crisis y estrategias en organizaciones para colaborar. ofrecer una solución A través de una planificación estratégica adecuada, cada organización en cada punto debe ser capaz de analizar e identificar el tipo de crisis, así como su fuente, a fin de aplicar un estilo de gestión de crisis adecuado y adecuado para obtener resultados precisos.

Los países que han orientado sus esfuerzos en investigación, desarrollo e innovación han sabido asimilar de mejor manera el impacto de la crisis o pandemia, ya que cuentan con una mejor infraestructura, un entorno adecuado para el emprendimiento y un nivel educativo elevado que permitió reaccionar de manera ágil al embate de la pandemia y mantienen todavía las condiciones necesarias para enfrentar la post pandemia.

Con base en los hallazgos del estudio de la literatura revisada y la conclusión anterior, se ha establecido que la crisis podría ser disruptiva o positiva dependiendo del enfoque estratégico y el estilo de gestión de crisis aplicado. La planificación estratégica juega un papel importante en la gestión de crisis; El estudio recomienda que cada organización incorpore un enfoque estratégico para la gestión de crisis y también establezca un equipo estratégico / de gestión de crisis que pueda gestionar la crisis en el menor tiempo posible para reducir el efecto negativo y aprovechar el impacto positivo. Las organizaciones deben desarrollar un formulario de informe de crisis que debe llenarse cada vez que ocurran crisis y deben revisarse anualmente, esto les permitirá planificar para prevenir la ocurrencia futura de tales crisis. Finalmente, los empleados deben ser entrenados y retenidos sobre los efectos positivos y negativos de la crisis; También deben ser sensibilizados sobre cómo adaptarse a las circunstancias cambiantes que pueden ocurrir antes, durante y después de una crisis.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguirre, J. (2015). Inteligencia estratégica: un sistema para gestionar la innovación. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 100–110. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.07.001>
- Aljuhmani, H. Y., & Emeagwali, O. L. (2017). The Roles of Strategic Planning in Organizational Crisis Management: The Case of Jordanian Banking Sector. *International Review of Management and Marketing*, 7(3), 50–60.
- Bryson, J. M., Edwards, L. H., Slyke, D. M. Van, Bryson, J. M., Edwards, L. H., & Slyke, D. M. Van. (2017). Getting strategic about strategic planning research. *Public Management Review*, 00(00), 1–23. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1285111>
- CEPAL (2021), América Latina y el Caribe tendrá crecimiento positivo en 2021, pero no alcanzará para recuperar los niveles de actividad económica pre-pandemia. CEPAL. <https://www.cepal.org/es/comunicados/america-latina-caribe-tendra-crecimiento-positivo-2021-pero-alcanzara-recuperar-niveles>
- Chaluisa-Chaluisa, S. F., Maldonado-Mangui, S. P., & Villa-Andrade, L. C. (2022). Oportunidades en el emprendimiento sostenible: Un análisis comparativo post-pandemia. *Polo del Conocimiento*, 7(1), 510-528.
- Chaluisa, S. F. C. (2022). Diseño de un evento como herramienta de relaciones públicas en la nueva normalidad post Covid-19. *Aportes a la ciencia, innovación y educación. I2D Editorial*, 01-21.

- Chaluisa, S. F. C., Andrade, L. C. V., Espín, M. F. S., & Saá, M. J. M. (2023). Innovación en la sociedad y la comunicación: efectos de la Industria 4.0. *Tesla Revista Científica*, 3(2), e221-e221.
- Cueva, E. G. M., & Chaluisa, S. F. C. (2021). La Gestión Empresarial en la post pandemia: caso Latinoamérica. *Tesla Revista Científica*, 1(2), 28-44.
- David, M. E., David, F. R., David, F. R., David, M. E., David, F. R., & David, F. R. (2016). The quantitative strategic planning matrix: a new marketing tool. *Journal of Strategic Marketing*, 44(82), 119–142. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2016.1148763>
- Gomera, S., Chinyamurindi, W., & Mishi, S. (2015). Relationship between strategic planning and financial performance: The case of small, micro- and medium-scale businesses in the Buffalo City Metropolitan. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 21(1), 1–9.
- Gozález, R., & Flores, K. (2020). Cultura organizacional y Sustentabilidad empresarial en las Pymes durante crisis periodos de confinamiento social. *Revista internacional multidisciplinaria CIID*, 1, 28–41.
- Gutauskas, A. F. (2019). Comunicación Responsable de una Marca Turística en crisis: el caso de Villa la Angostura en la erupción del volcán. *comunicación responsable de una marca turística en crisis: el caso de villa la angostura en la erupción del volcán puyehue comunicación*, 12(22), 53–68.
- Jung, L. (2017). Corporate Communications: An International Journal Article information: *An International Journal*, 22(1), 80–92.
- Kaldiyarov, D. A., Baltabayeva, A. M., & Bedelbayeva, A. E. (2017). Competent role of anti-crisis management in the development of economy in the Republic of Kazakhstan. *Revista Espacios*.
- Kim, K. (2013). A case study concerning the strategic plan: V2020 of Chosun University. *Science Journal of Business and Management*, 1(4), 43–57. <https://doi.org/10.11648/j.sjbm.20130104.11>
- Klein, G., & Eckhaus, E. (2017). Sensemaking and sensegiving as predicting organizational crisis. *Risk Management*, 76(25), 17. <https://doi.org/10.1057/s41283-017-0019-7>
- Majama, N. S., Israel, T., & Magang, T. (2017). Strategic Planning in Small and Medium Enterprises (SMEs): A Case Study of Botswana SMEs. *Journal of Management and Strategy*, 8(1), 74–103. <https://doi.org/10.5430/jms.v8n1p74>
- Mejía, C., Agudelo, I., Camilo, O., & Cardona, S. (2016). Planeación por escenarios: un caso de estudio en una empresa de consultoría logística en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 32(138), 96–107. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2015.12.004>
- Mg, K. (2019). The Impact of Strategic Planning on Crisis Management Styles in the 5-Star Hotel & Business Management. *Journal of Hotel & Business Management*, 7(1), 1–9. <https://doi.org/10.4172/21690286.1000171>
- Montenegro & Chaluisa. (2021). La Gestión Empresarial en la post pandemia: caso Latinoamérica. *Tesla Revista Científica*, 1(2), 28–44. <https://doi.org/10.55204/trc.v1i2.3>
- Mora, E. H., & Vera, M. A. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 79–87. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.08.001>
- Nava, G. L., & Martínez, J. L. (2014). La cadena de suministro del mezcal del estado de Zacatecas Situación actual y perspectivas de desarrollo. *Contaduría y Administración*, 59(2), 227–252. [https://doi.org/10.1016/S0186-1042\(14\)71261-6](https://doi.org/10.1016/S0186-1042(14)71261-6)
- Reyes, A., & Gonzalez, L. (2014). Gestión estratégica del talento humano consideraciones de juicio para el desarrollo eficiente de proyectos. *Suma de Negocios*, 5(11), 49–61. [https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70019-9](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70019-9)
- Simon, H. (2017). The contribution of behavioral economics to crisis management decision-making. *Journal Of Management & Organization*, 34(52), 1–16. <https://doi.org/10.1017/jmo.2017.60>
- Terenzio, C. (2019). El entramado de la gestión de la política social para desocupados a nivel local municipal en Tandil post crisis del 2001. Sentidos de su definición y tensiones en su. *Revista Plaza Pública*, 12(21), 30–45.
- Vázquez, P., García, L., & Pineda, P. (2019). Comunicación interna y crisis reputacional. El caso de la Universidad Rey Juan Carlos. *Revista Latina de Comunicación Social*, 74(23), 1748–1760. <https://doi.org/10.4185/RLCS-2019-1408>