DESAFÍOS DE LAS ORGANIZACIONES: PAUTASPARA AFRONTAR EL COVID- 19

Autora: María Alejandra Padrón

Resumen

Las organizaciones deben reflexionar sobre cómo será el futuro del trabajo y alinear las estrategias del talento humano para el nuevo contexto, incluyendo las habilidades para trabajar de forma remota y la adopción de capacidades digitales, en virtud que la pandemia vino a presentar un nuevo panorama de concepción de lo que se venía haciendo, pero ¿cómo enfrentar estos desafíos urgentes y a corto plazo?, por ende el siguiente artículo tiene como propósito principal identificar los desafíos de las organizaciones desde las pautas para afrontar el Covid-19. El tipo de investigación es documental en virtud que se realizó el estudio de las bases teóricas necesarias para la fundamentación epistémica del tema; las técnicas utilizadas fueron: consultas y estudios de publicaciones científicas que permitieron el análisis de los tópicos relacionados con las organizaciones y el Covid-19.En el caso de la situación pandemia y los retos de las organizaciones ante ella puede concluirse que esto es una crisis, queno es la primera y tampoco será la última, pero sí es la primera vez que hay tantos medios estremeciéndose, en simultáneo. Por ello, es imprescindible que las organizaciones asuman los nuevos retos manteniendo la constante del cambio.

Palabras clave: Desafíos- organizaciones- crisis- retos- cambios.

CHALLENGES FOR ORGANIZATIONS: GUIDELINES TO FACE COVID-19

Abstract

Organizations must reflect on what the future of work will be like and align human talent strategies for the new context, including the skills to work remotely and the adoption of digital capabilities, since the pandemic came to present a new panorama of conception of what was being done, but how to face these urgent and short-term challenges? Therefore, the following article has as its main purpose to identify the challenges of organizations from the guidelines to face Covid-19. The type of research is documentary by virtue of the fact that the study of the theoretical bases necessary for the epistemic foundation of the subject was carried out; the techniques used were: consultations and studies of scientific publications that allowed the analysis of topics related to organizations and Covid-19. In the case of the pandemic situation and the challenges faced by organizations, it can be concluded that this is a crisis, which is not

the first and will not be the last, but it is the first time that there are so many media outlets shaking simultaneously. Therefore, it is essential that organizations take on new challenges while maintaining constant change.

Keywords: Challenges- organizations- crises- challenges- changes.

DESAFÍOS DE LAS ORGANIZACIONES: PAUTAS PARA AFRONTAR EL COVID- 19

"La crisis es necesaria para que la humanidad avance. Solo en momentos de crisis surgen las grandes mentes".

Einstein

Introducción

El mundo civilizado de este siglo XXI enfrenta una de las más devastadoras situaciones, producto de la pandemia global provocada por el COVID- 19, un virus que no ha respetado condición social, raza ni estatus por cuanto ha atacado todos los estratos sociales. La embestida de este virus ha sido de tal magnitud que, prácticamente, todas las actividades de este mundo globalizado tuvieron que ser suspendidas ante su irrupción, al extremo de provocar un alto enla actividad productiva, cultural, económica, turística y de transporte, es decirla sociedad estuvo paralizada por unos meses, sólo con el funcionamiento de los entes dispensadores de salud, organismos de seguridad, alimentación y servicios básicos.

Los gobiernos, por una parte, se vieron obligados no solo a dictar medidas de prevención a objeto de mitigar el efecto del referido virus, sino también, tuvieron que financiar los gastos generados por los programas de dicha prevención, la contención y el tratamiento de la enfermedad causada, además de los gastos funerarios que representó la inhumación de las víctimas de esta pandemia que no contaban con los recursos económicos. Todos estos gastos no habían sido previstos en los presupuestos de cada Estado, lo que significó en algunos casos, un endeudamiento adicional. Por otra parte, se anunciaron medidas de confinamiento y distanciamiento social que minimizaron el contacto personal con el fin de evitar contagios comunitarios.

La humanidad, como un todo, se vio impelida a buscar opciones viables para solucionar los problemas que le generaba ese confinamiento, toda vez que las personas debían satisfacer sus necesidades, algunas de las cuales se habían multiplicado por efectos de la referida enfermedad y, además, no se contaba con los medios para generar los bienes, servicios de los que disponer, para garantizar una calidad de vida mínima de las personas.

El sistema educativo, las organizaciones sufrieron estasirrupciones al tener que suspender, en algunos casos,las actividades de toda índole y en todos los niveles del referido sector. Aunado a ello, la crisis eléctrica, la globalización, la situación económica y el adaptarse a las nuevas tecnologías para facilitar todas estas necesidades que sin duda, invitan a repensar lo que se viene haciendo. Lo que sí es cierto es que hay que ver en la crisis una oportunidad, por ejemplo muchas personas estaban renuentes al uso de la tecnología, esta realidad ha permitido la emergencia de las TIC para facilitar servicios, compra

de artículos, solicitud de recaudos, entre otros procesos que antes no eran posible,por lo tanto desde esta apreciación se considera la crisis como una oportunidad.Así que se comparten algunas estrategias para enfrentar y aprovechar esta retadora coyuntura.

1. Flexibilidad en los procesos gerenciales:

Para las organizaciones el enfrentarse a una crisis sanitaria que les impida seguir obteniendo resultados positivos de sus indicadores y objetivos siempre le generará en el nivel estratégico, operativo y táctico inestabilidad e incertidumbre, obligándolas a pensar de forma inteligente la manera de cómo replantear la metodología de los procesos gerenciales que hasta los momentos le permitían alcanzar sus objetivos generándoles rentabilidad.

Ante una crisis sanitaria económica como la que está enfrentando el mundo debido al Covid - 19 un líder debe tener presente que la claridad de las estrategias es de vital importancia para saber el rumbo que el barco debe tomar, para esto es necesario realizar un análisis detallado de cómo funcionan los procesos y de cómo deberían funcionar en el contexto en el que está sumergida la organización, planteándose las mismas preguntas que nos trazamos al comienzo de cualquier proyecto: ¿Qué vamos a hacer?, ¿Cómo lo vamos a hacer?, ¿Para qué hacerlo? y ¿Cómo lo haremos?.

La necesidad de que los procesos gerenciales sean flexibles trae consigo una gran responsabilidad y compromiso al momento de formular aquellas estrategias que le permitirán a la organización cambiar, adaptarse y aprovechar todas aquellas oportunidades que realcen su nivel dentro del entorno; para ellola organización debe contar con un equipo cohesionado que en el momento de ejecutar las decisiones, los procesos y las políticas impere la comunicación permitiéndoles a su vez, identificar rápidamente las debilidades y amenazasque los alejande los objetivos planteados.

En oportunidades las organizaciones olvidan que el fin principal de mejorar los procesos y construir nuevas estrategias es la satisfacción del cliente, resulta imprescindible que se asimile de forma correcta la idea de que la prioridad es el cliente, puesto que cada vez que se enganche a uno esto se traduce para la empresa u organización en rentabilidad.

2. Delegando responsabilidades:

Las organizaciones con esquemas de trabajos horizontales y no verticales poseen coherencia en sus procesos flexibles donde siempre buscan compartir las responsabilidades, asignando a cada quien las tareas que de acuerdo a sus destrezas realizan de forma eficaz; lo que trae consigo que los trabajadores adopten una autonomía que les permite adquirir un nivel de compromiso y participación dentro de la organización de tal forma que siempre buscan alcanzar las metas planteadas.

Ante la crisis generada por la pandemia los líderes deben conocer y aplicar que a los procesos se les debe monitorear constantemente, de forma regular si es preciso, el líder o gerente debe basar su filosofía de trabajo bajo un esquema de apoyo total para el equipo, guiarlos, motivarlos, tener la suficiente madurez para escucharlos, de tal manera que ambas partes puedan desarrollar la cooperación y colaboración en un ambiente de producción total.

3. Explorar nuevos mercados:

La situación del mercado actual y el cierre de muchos de éstosexigen creatividad del equipo,en la búsqueda de nuevos clientes. Para esto, hay queusar las redes sociales para el servicio, seamos creativos en los productos y servicios que podemos ofrecer, muchas empresas no tienen cuentas en Instagram, Facebook, por mencionar algunas. Muy seguramente saldrán sorprendidos y fortalecidos con un portafolio de clientes y de productos más amplio a través de la publicidad de los productos, además que el uso de estas plataformas permite mercadear a mayor alcance de personas, lo que supone una mejor estrategia de divulgación empresarial.

Con el auge de las nuevas tecnologías el mundo organizacional y empresarial ha logrado incrementar su productividad conquistando nuevos mercados, racionalizando los recursos invertidos, minimizando los desperdicios en la organización del trabajo lo que sin duda alguna impacta en todos los niveles de la misma, haciendo que la tecnología se haga imprescindible para el sector económico.

Sin duda alguna las organizaciones deben replantear su visión de ver y entender el mercado, puesto que éste jamás volverá a contar con las mismas condiciones de hace dos años atrás. Partiendo de la idea de que lo constante es el cambio, el estancamiento no es la mejor opción, resulta necesario construir estrategias que permitan la adaptación inmediata para seguir ganando mercados o por lo menos mantener el que ya se tenía. Los equipos de trabajo juegan un papel fundamental en este proceso, ellos deben trabajar con doble empatía aportándole un valor agregado al servicio o producto, de tal forma que el cliente quede satisfecho con las especificaciones dadas y se logre finalmente la meta.

4. Las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC):

Con la llegada del Covid – 19 comunicarnos en la distancia se ha vuelto una necesidad universal; desde entonces las Tecnología de Información y Comunicación (TIC) ocupan un lugar privilegiado en la vida de todos los individuos y organizaciones, ya que éstas se han convertido en unas herramientas que les permiten a las organizacionesidentificar las necesidades de los clientes,dinamizando así los procesos de la oferta y demanda de sus servicios o productos.

Toda crisis trae consigo una respuesta automática de sobrevivencia como estímulo natural en el individuo; en las organizaciones ocurre lo mismo, éstas ante el embate sufrido por el tema Covid – 19 han logrado ver en las TIC una ventana que les permite mantener un entorno de colaboración entre sus equipos de trabajo, aun en la distancia. Actualmente la mayoría de las organizaciones usan estas tecnologías como alternativa de sobrevivencia, las cuales han crecido de forma rápida en el contexto de la crisis sanitaria y económica mundial, en virtud que se cuentan con herramientas como el Teletrabajo que permite que la gerencia y sus equipos puedan reunirse a distancia, así como la aparición de aplicaciones móviles que hacen que el trabajo fluya a pesar de las condiciones.

Las redes sociales, sin duda, han cambiado para siempre la forma en la que se comparte la información, puede decirse que es laprimera experiencia de crisis con tanta información, así como con la capacidad de compartir opiniones y sentimientos con tantas personas en tiempo real, sin ellas el afrontamiento de esta pandemia hubiese generado más caos. ¿Qué se puede hacer con ellas? Usarlas de manera consciente y estratégica para facilitar los procesos que antes se hacían de manera presencial, como por ejemplo automatizar ciertos trámites.

Las organizaciones no son estáticas, se deben adaptar a los cambios, los gerentes deben ser los primeros en generar las condiciones óptimas, estrategias que permitan afrontar diversas situaciones y estar siempre preparados para lo que vendrá. En el caso de las instituciones públicas, un buen aprovechamiento tecnológico puede darse desde el gobierno electrónico. A tales efectos, la Organización de Estados Americanos (2017), aporta la siguiente definición:

El Gobierno Electrónico es la incorporación y aplicación progresiva de las modernas Técnicas de la Información y la Comunicación (TIC) al funcionamiento del sector público; con el objetivo de brindar mejores servicios al individuo e incrementar la eficiencia administrativa, la transparencia de los procesos y la participación ciudadana en los asuntos de interés común (p.7).

En este sentido, el gobierno electrónico viene a ofrecer un medio para que el Estado dé respuestas oportunas a las nuevas exigencias de los ciudadanos, reduzca la burocracia, la duplicación de esfuerzos y los retrasos innecesarios. Esta pandemia vino a enseñarnos a no perder la perspectiva y buscar alternativas que optimicen a todas las organizaciones. De acuerdo a esto,Gallegos (2005)señala que el gobierno electrónico, en Venezuela, significa el aprovechamiento de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) para aumentar la inclusión de amplios sectores que han estado al margen de la acción social del Estado.

Para este autor, las tecnologías de la información no sólo pueden propiciar la transformación del Estado, sino que

también representan un mecanismo para aumentar la transparencia y garantizar la seguridad de la nación, con ello se ahorra tiempo y se agiliza la emisión de diversos requerimientos, que antes no se habían pensado porque siempre creímos hacerlo de manera presencial, esto remite a un aprovechamiento de la tecnología de manera efectiva. Muchos creen que esto no puede ser posible, pero con disposición puede hacerse incluso en unos meses a corto plazo.

5. Gestión humana: flexibilidad laboral

La flexibilidad laboral es tocada por autores como: De la Garza, (2007), Coller, (1997)e Ibarra & González, (2010) desde varias aristas: lo político, económico, jurídico, social y por ende desde lo organizacional, dichos autores expresan que la flexibilidad se percibe como aquella estrategia que dota a la organización de las capacidades para adaptarse al entorno. De acuerdo a los autores, estas estrategias deben buscar reestructurar los procesos productivos, la ardua labor de la gestión humana para poder lograr así la adaptabilidad del personal en las situaciones requeridas.

En este orden de ideas los autores Benavides, (2000), Arancibia, (2011) profundizan un poco más en la definición ya descrita, para ellos la flexibilidad laborar es una estrategia de desregulación del trabajo pues le permite a la organización o empresa modificar los procesos cuando lo crea pertinente en pro de su beneficio económico y entorno laboral. La gestión humana actualmente se ha convertido en una unidad de comprensión de los mercados y organización de funciones transformando la concepción de su antiguo papel de administrar solo elpersonal.

De igual forma, la unidad de gestión humana debe asumir el reto de empoderar a cada trabajador o colaborador, motivándolo para que diseñe e implemente estrategias cargadas de productividad que propicien un entorno laboral competitivo.

6. Formación:

Si con la situación pandemia se han cancelado viajes, reuniones corporativas o si sencillamente estamos teniendo tiempos libres más de los habituales, porque no hay suficientes proyectos para ejecutar, es oportuno aprovechar esos espacios para la formación no solo del gerente sino de todo el personal, en aquellos temas tácticos donde la organización necesita aprovecharse de esta formación, bien sea buscando los servicios de proveedores externos, en línea o dando espacio a formaciones internas, donde uno de los miembros del equipo le cuente a los demás lo que está haciendo, para que el resto de empleados se interese y se haga de la formación una necesidad permanente.

La capacidad que tienen los individuos para adaptarse a nuevas realidades de forma rápida es un punto que juega a favor dentro de las organizaciones, el equipo de trabajo debe manejar de forma acertada las circunstancias que

los rodea, asumiendo una visión holística del entorno; para ello la empresa u organización debería crear políticas de formación que le brinde al equipo la confianza suficiente para asumir cambios en sus propuestas, aportando de este modo soluciones a la coyuntura presente.

7. Organizar el trabajo:

Una de las grandes realidades de las crisis es que con cada una vienen también grandes aprendizajes y cambios, por ello insisto en que hay que ver todas estas adversidades como oportunidades para las organizaciones. El teletrabajo o trabajo on line, nos debe hacer más conscientes de la forma en la que estamos empleando el recurso actual. Hay que aprovechar el teletrabajo para comunicar mejor los pendientes de cada proyecto, para planear mejor las reuniones, ya no está todo el equipo cara a cara en cualquier momento, así que esto debe servir para ser más eficientes y planear cada encuentro con anticipación y metas claras. Tendremos que aprender a hacer más con menos, tendremos que comunicarnos mejor y ser creativos para responder a los retos. Esto, de seguro, nos va a dejar aprendizajes y nos va a hacer más eficientes.

7. Impulsar la creatividad:

Hay que aprovechar la semana donde no hay atención al público. Por lo tanto, este tiempo puede aprovecharse para escuchar al personal, promover nuevas estrategias, evaluar la organización, con la finalidad de identificar nuevas formas de hacer o encontrar nuevos flujos de trabajo que puedan mejorar la manera en la que se está realizando. Abramos el canal de comunicación para preguntar: ¿Qué tal fue ese proyecto? ¿Qué hizo falta para culminar más rápido determinada tarea? ¿Hay algo que podamos mejorar? ¿Qué se puede proponer en el trabajo para la mejora de la organización? Buscar esos espacios de retroalimentación, discusión y comunicación bidireccional generan mayor cercanía, buenas relaciones laborales, permitiendo actuar de manera más eficiente en la labor de gestión y gerencia, y posiblemente porque no, identifiquemos nuevos talentos o logremos generar nuevas ideas.

Ahora bien, el fenómeno que empezó como una crisis de salud es hoy también una crisis económica. La pandemia ha dejado al descubierto, que no solo se trata de un problema de salud, sino que también pone en evidencia lo que respecta a las emociones en virtud que muchos seres humanos no saben cómo enfrentar esta situación y sin duda esto se disemina a su puesto de trabajo por ende, a la organización.

Al respecto, en este difícil periodo se han generado diversas investigaciones que apuntan al desarrollo de varias disciplinas, entre ellas la psicología para identificar aspectos medulares del comportamiento humano en tiempos de Covid-19 y profundizar sobre éstos, de acuerdo a Lorenzo (2020)esto refleja que en el estudio de la cultura organizacional la pertinencia de los

rasgos de las personas se hace esencial para poder garantizar los procesos medulares de una organización. La pandemia no es solo una enfermedad física, sino emocional, muchas personas no han sabido gestionar sus emociones al estar en la casasin poder salir.

Por ello, las organizaciones no solo deben preocuparse por tomar las medidas de bioseguridad, sino también fortalecer las relaciones interpersonales con los empleados que permitan mantener el micro clima de trabajo estable desde las relaciones armónicas, la comunicación bidireccional, que garantice una organización sana y preparada para los cambios. Con la pandemia hemos visto, que hay que adaptarse, las organizaciones no pueden quedarse atrás deben evolucionar en función de las diversas vicisitudes que enfrenten.

Ahora bien, en lo que atañe a la crisis eléctrica es importante la concienciación a la ciudadanía en el uso racional de este servicio, esto es lo principal a corto plazo,lo cual implica el uso de tecnología LED en los hogares, alumbrado público, puesto que tienen un gran impacto en la reducción de emisiones de CO2. Otra vía es el uso de energías alternativas como paneles solares, energía eólica, ésta es una de las formas más antiguas, fiables y económicaspara generar electricidad renovable. Varios países han invertido grandes cantidades en turbinas de viento y la tecnología ha conseguido una gran diferencia; sin embargo esto requiere mayor tiempo pero es oportuno mencionarlo.

Asimismo, la energía geotérmica es la más antigua de las fuentes de energía renovable y utiliza el calor de la corteza terrestre para calentar el agua, que se utilizará después para propulsar las turbinas, así como la energía solar concentrada, esta tecnología utiliza espejos para reflejar y concentrar los rayos solares en un receptor, con el calor recogido se emplea para propulsar una turbina de electricidad, impulsar reacciones químicas o simplemente para calentar y cocinar. La energía solar concentrada tiene un gran potencial en pequeñas comunidades que tienen una gran cantidad de sol, en Venezuela hay un gran potencial para la generación de esta energía limpia que puede usarse estratégicamente, pero sin duda es necesaria la inversión económica.Como puede verse, son muchas las estrategias que pueden implementarse en lo que respecta al servicio eléctrico, pero la fundamental a corto plazo es la concienciación ciudadana del uso racional del servicio y el mantenimiento a los equipos que generan electricidad

Reflexiones finales

De acuerdo a las ideas precedentes, es importante no solo plantear estrategias a corto plazo, sino seguir apostando por los líderes de las organizaciones, que sean empáticos y tengan en cuenta el lado humano de la crisis. La prioridad debe ser la protección de los empleados, garantizando su salud y seguridad, seguido de su bienestar

económico. Además, por el bien de esos mismos empleados, clientes, usuarios así como de los acreedores e inversores, los líderes deben proteger además el rendimiento financiero durante la crisis,tomando decisiones firmes y basadas en hechos. Es cierto que hay crisis en diversas áreas, pero la disposición empática del gerente y de todos los involucrados genera una ola que va fortaleciendo la organización ante cualquier embate, de ahí que el llamado va hacia la consolidación organizacional desde todos los involucrados.

En lo que respecta al talento humano, es importante que el gerente sea el principal líder de su empresa, negocio e institución. Se requiere que cuente no solo con la preparación profesional necesaria sino que, tenga buena actitud y una serie de cualidades que ayuden a llevar las diversas adversidades con la mejor disposición. El tiempo va a pasar y de nosotros depende hacer algo productivo de él.

El nuevo orden mundial generado por la crisis de la pandemia e infinidades de guerras, obliga a que las empresas negocios u organizaciones transformen lo que hasta los momentos eran sus bases, dejando un lado los modelos gerenciales de jerarquías los cuales ya no surten el mismo efecto productivo dentro de las mismas, por otra parte esto ha permitido que nuevos modelos como el de la gerencia basado en responsabilidad, ocupe un lugar importante en aquellas organizaciones donde ya se puede visualizar a un trabajador que colabora, resuelve y da respuesta a problemas de manera inmediata, oportuna sin ver en su rostro un grado de frustración.

El reto que se le presenta a las organizaciones y empresas en tiempos de crisis se dibuja en la construcción de estrategias que marquen un nivel de competitividad ante la competencia, se debe tener presente que dichas estrategias ya no solo pueden dar respuesta a las expectativas de la organización, éstas debe ser más profundas buscando ofrecer un producto o servicio que posea el valor agregado más alto del mercado.

Aunado a esto, las decisiones gerenciales, los procesos de globalización, la era de la digitalización, el liderazgo y todas aquellas alianzas que la empresa y organización realicen repercutirá en el éxito o fracaso de los procesos, es por ello que un buen líder o gerente siempre marca las pautas a seguir de manera coordinada, movilizando a su vez todos sus recursos y capacidades para poder mantener la diferenciación a largo plazo.

Referencias Bibliográficas

Amaya J. (2020) Desafíos empresariales y habilidades gerenciales en época de pandemia. Cajicá 2020. Disponible: https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/37820/amayajimenezclaudiavaleria.pdf?sequence=4&isAllowed=y

Arancibia Fernández, F. (2011). Flexibilidad laboral: elementos teóricos-conceptuales para su análisis. Revista de Ciencias Sociales, (26), 39-55. Recuperado de: http://www.revistacienciasociales.cl/archivos/revista26/pdf/rcs-art3.pdf

Benavides Legarda, E. (2009). Las cooperativas del trabajo asociado en Colombia. Revista Deslinde, (44), 1-12. Recuperado de: http://cedetrabajo.org/wp-content/uploads/2012/08/44-6.pdf

Coller, X. (1997). La empresa flexible, estudio sociológico del impacto de la flexibilidad en el proceso de trabajo. Madrid: Siglo XXI de España.

De la Garza, E. (2007). La Flexibilidad del trabajo en América Latina. En E. de la Garza (Coordinador), Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo. (pp. 148-178), México, Fondo de Cultura Económica.

Emilio Llopis, (2020). Claves para gestionar Marketing, Ventas y Branding durante la pandemia. Disponible: www.garrigosyllopis.com

Gallegos, A. (2005). ¿Qué es Gobierno Electrónico? Directorio de Gobierno Electrónico. Venezuela Ministerio de Ciencia y Tecnología. http://www.gobiernoenlinea.gob.ve/directorioestado/gob_electronico.htmlEn línea. [Consultado: 2020, octubre 06]

Ibarra, M.A y González, L.A. (2010). La flexibilidad laboral como estrategia de competitividad y sus efectos sobre la economía, la empresa y el mercado de trabajo. Contaduría yAdministración, (231), 33-52.

Lorenzo Díaz, K. y Zaldívar, D. (2020). La psicología como ciencia en el afrontamiento a la COVID-19: apuntes generales. Revista Anales de la Academia de Ciencias de Cuba, 10 (2), e839.

Lydia A, (2020) Toma de decisiones estratégicas en tiempos de COVID-19. Disponible: https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2020/08/27/toma-de-decisiones-estrategicas-en-tiempos-de-covid-19/ En línea. [Consultado: 2021, junio 11]

Labrador, Suarez y Suarez, (2020). Marketing en tiempos de crisis generado por la COVID-19. Revista Espacios. Vol 41.42.2020. Artículo 17.ISSN: 0798-1015.

Liderazgo empresarial durante la crisis de la COVID-19. Copyright © Organización Internacional del Trabajo 2021. Primera edición 2021. ISBN: 9789220341216 (Print)ISBN: 9789220341223 (Web PDF).

Noguera, A. Revista Ciencias de la Educación 2020, Vol. 30, edición Especial. Online ISSN 2665-0231. Print ISSN 1316-5917.

Moreno, O. (2017). Estrategias Gerenciales. Fundación Universitaria del Área Andina. Editorial Areandino.

Organización de Estados Americanos (2017). Boletín del Departamento para la Gestión Pública Efectiva. Programa de e-Gobierno. http://portal.oas.org/Portal/Sector/SAP/DepartamentoparalaGesti%C3%B3nP%C3%BAblicaEfectiva/NPA/SobreProgramadeeGobierno/tabid/811/Default.aspx En línea. [Consultado: 2021, junio 10]