



# Revista Venezolana de Gerencia



Como citar: Rodríguez Alegre, L., López Padilla, R. del P., Ramos Pacheco, H. del R., y Lujan Ruiz, R. O. (2023). Direccionamiento estratégico multilateral y empresarial en el contexto post pandemia en América Latina. *Revista Venezolana De Gerencia*, 28(Edición Especial 10), 1026-1139. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e10.10>

Universidad del Zulia (LUZ)  
Revista Venezolana de Gerencia (RVG)  
Año 28 No. Especial 10, 2023, 1026-1139  
julio-diciembre  
ISSN 1315-9984 / e-ISSN 2477-9423



# Direccionamiento estratégico multilateral y empresarial en el contexto post pandemia en América Latina

Rodríguez Alegre, Lino\*  
López Padilla, Rosario del Pilar\*\*  
Ramos Pacheco, Haydee del Rosario\*\*\*  
Lujan Ruiz, Roger Orlando\*\*\*\*

## Resumen

La pandemia COVID-19 sumergió a la sociedad global en un proceso de incertidumbre sin precedentes, llevando a cambios inusitados en todos los ámbitos de las organizaciones. En América Latina, la situación general está marcada por la crisis que venía arrastrando la región y fue fortalecida por la pandemia. En ese marco, la investigación se planteó describir el direccionamiento estratégico multilateral y empresarial en el contexto pospandemia en América Latina. El estudio empleó el abordaje documental, siguiendo las etapas de: Indagación e identificación del tema de estudio en publicaciones provenientes de organismos multilaterales y publicaciones científicas relativas a las estrategias empresariales; Selección y recogida de aquellos materiales previamente identificados, considerando como criterios: credibilidad y seriedad de la fuente, vigencia, accesibilidad al material; y Análisis de los documentos

---

Recibido: 30.05.23

Aceptado: 02.10.23

\* Magister en Administración, Universidad del Pacífico, Doctorando en Administración, Ing. Pesquero Tecnólogo, Universidad Nacional Federico Villarreal. Categoría Docente: principal Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho, Perú. Email: [lrodriguez@unfsc.edu.pe](mailto:lrodriguez@unfsc.edu.pe), ORCID <https://orcid.org/0000-0002-9993-8087>

\*\* Maestra en Administración, Universidad Nacional Federico Villarreal, Doctorando en Administración, Ingeniera Alimentaria, Universidad Nacional Federico Villarreal. Docente ordinario categoría auxiliar, tiempo completo Universidad César Vallejo (Lima – Perú). Email: [lopezrp@ucv.edu.pe](mailto:lopezrp@ucv.edu.pe), ORCID <https://orcid.org/0000-0003-2651-7190>

\*\*\* Doctora en Ciencias Ambientales, Magister en Salud Pública, Licenciada en Trabajo Social, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. Docente Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, (Huacho, Perú). Email: [hramos@unifsc.edu.pe](mailto:hramos@unifsc.edu.pe), ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3094-884X>

\*\*\*\* Doctor en Ingeniería Industrial, Magister en Ingeniería Industrial, Ingeniero Químico Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Docente Universidad Nacional Universidad Mayor de San Marcos (Lima – Perú). Email: [rujanr@unmsm.edu.pe](mailto:rujanr@unmsm.edu.pe), ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4712-3855>

seleccionados. Los resultados mostraron cuatro tipos de macro estrategias desde los organismos multilaterales: 1) Educativas, 2) Empleo e inserción laboral, 3) Regulación y 4) Transformación. Mientras que, desde las organizaciones empresariales, se encontró que estas varían, pues están sujetas a variables como la naturaleza del negocio, tamaño, entre otras; sin embargo, es lugar común las estrategias tecnológicas aplicables a todas las áreas y procesos de las organizaciones, independientemente de sus características. Se concluye sobre la necesidad de fortalecer las relaciones entre los organismos multilaterales, gubernamentales y organizaciones empresariales que permita unir esfuerzos hacia objetivos comunes con miras a superar la crisis en la región y mejorar las condiciones de la población.

**Palabras clave:** Macro estrategias; micro estrategias; organismo multilateral; organizaciones empresariales; Pospandemia.

## Multilateral and Corporate Strategic Directioning in the Post-Pandemic Context in Latin America

### Abstract

The COVID-19 pandemic plunged global society into a process of unprecedented uncertainty, leading to unprecedented changes in all areas of organizations. In Latin America, the general situation is marked by the crisis that had been dragging the region and was strengthened by the pandemic. Within this framework, the research aimed to describe the multilateral and corporate strategic direction in the post-pandemic context in Latin America. The study used the documentary approach, following the stages of: Inquiry and identification of the topic of study in publications from multilateral organizations and scientific publications related to business strategies; Selection and collection of those materials previously identified, considering as criteria: credibility and seriousness of the source, validity, accessibility to the material; and Analysis of the selected documents. The results showed four types of macro strategies from the multilateral organizations: 1) Educational, 2) Employment and labor insertion, 3) Regulation and 4) Transformation. While from the business organizations, it was found that these vary, as they are subject to variables such as the nature of the business, size, among others, however, technological strategies applicable to all areas and processes of the organizations regardless of their characteristics are commonplace. It is concluded that there is a need to strengthen relations between the triad of multilateral organizations, government agencies and business organizations to join efforts towards common objectives in order to overcome the crisis in the region and improve the conditions of the population.

**Keywords:** Macro strategies; micro strategies; multilateral agency; business organizations; Pospandemia.

## 1. Introducción

En América Latina, la pandemia COVID-19 no solo cobró innumerables vidas, sino que dejó consecuencias en todos los órdenes del quehacer humano; se pasó del pico de la crisis humanitaria a un desbastador panorama económico y social cuyas raíces son anteriores a la pandemia (Montenegro y Chaluisa, 2021).

De hecho, esta ha sido la región a nivel global de mayor afectación en el marco de condiciones particulares: falta de medios para apuntalar la economía y el empleo, en comparación con los países del primer mundo; los sistemas de salud y de protección social son frágiles; la preexistencia de brechas y dualismos estructurales de orden educativo, laboral, productivo, territorial, digital, empresarial, entre otros; la rápida evolución de una crisis sanitaria a una social con énfasis en el empleo (Salazar, 2022). En un mundo plagado por “las asimetrías económicas, sociales y ambientales, la pandemia llevó a que la economía de la región experimentara la mayor contracción del PIB desde 1900 (6,8%) y registrara el peor desempeño entre las regiones en desarrollo” (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2021. p. 2).

De acuerdo con Salazar (2022), para finales del ciclo 2020-2021, en plena salida de la pandemia, la mayor parte de los países de la región experimentó un rebote en su crecimiento económico que puede catalogarse como relevante, pero se mantuvo la reducción del empleo y el aumento del subempleo y la informalidad, entre otras consecuencias negativas. En palabras de Ulloa-Barre et al, (2021, p.183), “el shock de la oferta y la demanda redujo los ingresos provenientes de las exportaciones de

materia prima, al igual que el menor acceso a los mercados internacionales debido a las políticas acogidas por cada gobierno, como medida de protección...”

Datos de la Organización Internacional de Trabajo (OIT, 2020), muestran que, durante el primer periodo del año 2020, debido a la quiebra de diversidad de empresas (grandes, medianas y pequeñas), aunado a la ausencia de mecanismos para la protección social de los empleados, se perdieron 47 millones de puestos de trabajo en la región. Las áreas productivas con preeminencia de pequeñas y medianas empresas sufrieron de forma directa los embates de la crisis regional y global: sobre los 2 millones de micros y pequeñas empresas cesaron sus actividades de manera definitiva en esta parte del mundo (CEPAL, 2021).

El panorama expresa una situación compleja de múltiples variables y actores mutuamente afectados por la crisis de conjunto que enfrenta la región, y cada país con sus particularidades. Un escenario sistémico, en el que la afectación de un elemento influye en el conjunto, así: gobiernos, empresas y particulares con el apoyo de entes de carácter internacional están llamados a tomar acciones mediante estrategias que viabilicen salidas para recuperar la estabilidad comprometida. Se parte de un enfoque estratégico que considera el entorno, la competencia, las regulaciones, avances tecnológicos y otras variables para gestionar los cambios (González et al, 2019). Es un enfoque de proceso sistemático a partir del cual se generan lineamientos estratégicos (Thompson y Strickland, 2004; Saavedra, 2005).

Con base en las ideas antes expresadas, la investigación se planteó describir el direccionamiento estratégico

multilateral y empresarial en el contexto pospandemia en América Latina.

## 2. Metodología empleada

El estudio empleó el abordaje documental, mediante el proceso de indagación, ubicación, revisión, análisis e interpretación de datos considerados de orden secundario, pues provienen de trabajos, investigaciones, documentos, entre otros publicados por diversas fuentes (investigadores u otros entes) en medio impresos, audiovisuales o electrónicos (Arias, 2006; Berenguera et al, 2014). “No se trata solo de desenterrar información para transmitirla, sino, de caminar sobre el rastro que otros investigadores han dejado, explorando sus huellas para beneficiarse así de toda su obra” (Meza-Salcedo et al, 2020: 156).

En ese sentido se procedió siguiendo las siguientes etapas: 1. Indagación e identificación del tema de estudio en publicaciones provenientes de organismos multilaterales y publicaciones científicas relativas a las estrategias empresariales. 2. Selección y recogida de aquellos materiales previamente identificados, considerando como criterios: credibilidad y seriedad de la fuente, vigencia, accesibilidad al material; 3. Análisis de los documentos asociados con el tema abordado, mediante el uso de la técnica de análisis de contenido, cuyo objetivo es el establecimiento de las relaciones presentes en el texto desde el punto de vista gramatical y sintáctico con respecto a los significados atribuidos al mismo (Martínez, 2006).

Como organismos de carácter regional se consideró la información publicada por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), una de las cinco comisiones regionales de las Naciones Unidas, cuyo principal objetivo es contribuir al desarrollo económico y social sustentable de los países de la región (Naciones Unidas, S/F) así como la publicada por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), institución que funge como “la principal fuente de financiamiento y pericia multilateral para el desarrollo económico, social e institucional sostenible de América Latina y el Caribe” (BID, S/F). La selección obedeció al cumplimiento de los criterios establecidos, pero fundamentalmente a que sus objetivos están enfocados en la región en particular.

## 3. Direccionamiento estratégico multilateral y empresarial en el contexto post pandemia en América Latina: Resultados y discusión

Los hallazgos se organizaron considerando dos perspectivas: La de los organismos multilaterales, cuyo foco es amplio y orientado a las políticas de los gobiernos de la región en la búsqueda de estimular el crecimiento económico y mejorar las condiciones de la población. Una segunda perspectiva, corresponde a las organizaciones empresariales, cuyas estrategias varían según las características y ramo de actividad de las mismas.

### 3.1. Macro estrategias: la visión de los organismos multilaterales para América Latina

Al analizar los documentos de la CEPAL (Salazar, 2022) y del Banco Interamericano de Desarrollo -

(2022a) se lograron identificar cuatro tipos de macro estrategias: 1) Educativas, 2) Empleo e inserción laboral, 3) Regulación y 4) Transformación (Cuadro 1), cuyo foco es amplio y orientadas según las políticas de los gobiernos de la región.

**Cuadro 1**  
**Macro estrategias desde los organismos multilaterales: CEPAL y BID**

CEPAL (Salazar, 2022)		BID (2022a)	
Estrategia	Líneas de Acción	Estrategia	Líneas de Acción
1. Educativa	• Reducción de la desigualdad para el acceso a la tecnología	1. Educativa	• Programas de ciclo corto
	• Modernización educativa		• Generar habilidades para la transformación digital
	• Alinear programas de formación de recursos humanos con el desarrollo productivo		
2. Estrategias de empleo e inserción la	• Programas para mantener a las personas en el trabajo		
	• Políticas activas de mercado de trabajo (PAMT)		
3. Estrategias de regulación	• Revisión y ajuste de las normativas emergentes	2. Estrategias de regulación	• Regulación laboral
4. Estrategias de transformación	• Transformación Digital	3. Estrategias de transformación	• Digitalización y adopción de nuevas tecnologías
	• De la informalidad a la formalidad		• Abrir el mercado a la entrada de empresas sólidas con potencial significativo de crecimiento
	• Programas de protección social		• Fortalecer la protección de la inversión
			• Reformas a los procedimientos de reorganización y quiebra de empresas

Fuente: elaboración propia a partir de la data de la CEPAL y el BID.

Las mismas se configuran en pilares para generar líneas de acción dirigidas a estimular el crecimiento económico y mejorar las condiciones sociales de América Latina y exigen la participación y compromiso de los gobiernos, así

como de estos organismos. Se parte de la educación como pivote alrededor de cuál gravita el desarrollo de la sociedad, abarcando el aspecto laboral, regulatorio y de cambio.

## • Estrategias para el sector educativo

Dirigidas a disminuir brechas de la región con respecto al resto del mundo, con relación a: 1) matriculación estudiantil; 2) deserción escolar, 3) calidad y pertinencia de la educación; 4) deficiencias y atrasos en los programas de formación profesional. En cada uno de estos aspectos se observan el rezago que presentan los países en su conjunto e influyen de manera significativa en las posibilidades de mejora, a pesar de que "...desde hace tiempo, está aceptado que la educación ofrece el camino más eficaz para la movilidad ascendente y la reducción de la desigualdad" (Banco Mundial, 2021:39).

Al respecto, Salazar (2022:29) afirma que a estas debilidades se suma la escasa atención dada al aspecto del "desarrollo humano, que es central para lograr un crecimiento sostenido, inclusivo y sostenible y para crear más y mejores empleos en un mundo del trabajo impactado por la aceleración tecnológica, la Cuarta Revolución Industrial y ahora el coronavirus." En ese sentido, se plantean las siguientes acciones:

- Reducción de la desigualdad para el acceso a la tecnología con miras a apuntalar los programas de educación híbrida. Se trata de acciones a mediano o largo plazo, que requieren la intervención del Estado, pues suponen cambios estructurales en los sistemas educativos, además de una cuantiosa inversión en materia de tecnología y capacitación para aprovechar las bondades de una educación mediada por la tecnología y poner a la disposición de todos en igualdad de condiciones. Si bien se

trata de una estrategia que permite mantener activa la educación, no es asequible a las familias de bajos ingresos (Banco Mundial, 2021). Es importante señalar la posición de la UNESCO (2022) según la cual la educación presencial no puede ser sustituida por una digital, pues esta última supone un apoyo a la primera, ofreciendo nuevas oportunidades educativas.

- Modernización educativa, enfocada en minimizar la brecha de cobertura, calidad y pertinencia presentes en los sistemas educativos de los países de la región (Salazar, 2022). Ello implica acciones dirigidas a trabajar en la capacidad de atención del sistema educativo con relación a la demanda de la población, ofrecer un servicio educativo con base en indicadores medibles y alcanzables en correspondencia con el momento presente, es decir, una oferta de programas educativos que respondan a la realidad local y mundial.
- Alinear programas de formación de recursos humanos con el desarrollo productivo. Íntimamente relacionada con la pertinencia en los contenidos de los programas académicos, de tal manera que respondan al contexto real que exige y requiere respuestas a situaciones o problemáticas cambiantes. De allí, la relevancia de los "factores educacionales para lograr una mejor condición de empleabilidad y rentabilidad en los egresados universitarios" (Espinoza et al, 2020: 12), lo cual exige la retroalimentación de los sectores productivos. Es una medida que conlleva la actualización, innovación y reestructuración a lo interno de las instituciones educativas en todos

los niveles, con énfasis en el nivel universitario.

- Programas de ciclo corto (PCC): El BID (2022a), propone como parte de la estrategia educativa impulsar los programas académicos de nivel universitario de índole técnico especializado con duración entre dos y tres años, cuyo énfasis está en el desarrollo de habilidades y competencias para el mercado laboral. Algunos de estos programas, generan retornos superiores en comparación con los programas universitarios, debido en gran medida a su capacidad para dar respuestas rápidas a las necesidades del mercado laboral (Di Gropello y Ferreyra, 2022).
- Generar habilidades para la transformación digital: Conforme se aceleran los cambios tecnológicos se van requiriendo nuevos conocimientos, habilidades y destrezas: Habilidades especializadas para los profesionales de las TIC; genéricas para la media de los trabajadores acerca de las TIC; complementarias en el orden cognitivo e interpersonales; y las de gestión organizacional (BID, 2022a). En este aspecto, urge formar personal con competencias digitales para acompañarlas con la posible inversión digital y ello, redunde en mejoras en la productividad.
- **Estrategias de empleo e inserción laboral**

Para responder a un panorama de alto desempleo, pero que a la vez exige personal competente, se plantean estrategias dirigidas a fortalecer la mano de obra en la región, las cuales suponen

la coordinación con las estrategias de orden educativo, de tal manera que se constituya en programas de mediano y largo plazo con miras a la conformación de una base de personal formado, capacitado y competente para responder a las exigencias de una región que viene arrastrando grandes problemas, ahora fortalecidos con el azote de la pandemia. La ruta no es clara, pues si bien se han recuperado los niveles de empleo existentes previos a la pandemia, se estima entre un 50 a 80 por ciento de esos niveles responden al empleo informal, con las consecuencias negativas para los empleados en cuanto a la falta de protección social, bajos salarios e inestabilidad laboral (OIT, 2022).

A partir de estas condiciones, la OIT (2022, párr. 14) afirma que “los países de la región deben enfocarse en el fomento a la creación de más puestos de trabajo formales, con una coordinación con políticas activas, formación profesional y políticas sectoriales”. En ese marco se plantean las siguientes acciones:

- Programas para mantener a las personas en el trabajo. Minimizar la pérdida del talento humano mediante el despido ha sido duro para las organizaciones, dadas las débiles condiciones para mantener el ritmo de productividad prepandemia. Sin embargo, se apela a la puesta en marcha de alternativas innovadoras mediante la oferta de programas públicos de empleo o a través de alianzas estratégicas de los sectores público y privado (Salazar, 2022).
- Programas de entrenamiento. Estimular desde el sector público y privado la oferta de talleres y cursos de formación, en diferentes áreas del conocimiento dirigidos a la masa de



desempleados, para mantener una población actualizada y competente que pueda irse incorporando al mercado laboral en la medida que se logre su reactivación.

- Políticas activas de mercado de trabajo (PAMT), se plantea un giro estratégico que lleve a la región a transitar de la visión de mejorar la empleabilidad de la oferta de trabajo a una visión vanguardista de programas integrales de inserción laboral, como las PAMT. Este sistema engloba: "...medidas de capacitación, programas de empleo público, subsidios al empleo, programas de apoyo al autoempleo y al micro-emprendimiento, así como los servicios de empleo y la infraestructura de intermediación laboral" (Salazar, 2022: 32).

## • Estrategias de regulación

En el contexto de los cambios abruptos originados por la pandemia, los gobiernos de la región se apoyaron en la adopción de marcos regulatorios para dar soporte y orden en materia laboral, de seguridad y salud pública, entre otras áreas. Sin embargo, pasada la emergencia corresponde tomar medidas que lleven a considerar el mantenimiento de las leyes impuestas durante la pandemia o ajustarlas a la nueva realidad pospandemia. Se trata de estrategias dirigidas a dar soporte y amparo legal a los ciudadanos, como entes individuales o como organizaciones empresariales. Desde este aspecto, se estima necesario:

- Revisión y ajuste de las normativas emergentes/Regulación laboral. El actual marco regulatorio, en la gran parte de la región, obstaculiza la movilidad laboral, limita otras

posibles relaciones laborales a las existentes y estimula la informalidad, convirtiéndose en un elemento restrictivo para la recuperación pos-COVID en América Latina (BID, 2022a). La necesidad de su adecuación y ajuste emerge de: altos costos asociados tanto a la contratación como al despido que llevan a la oferta de trabajos informales; los derechos laborales en materia de asociación colectiva o no discriminación (Salazar, 2020). Sin embargo, no resulta una tarea fácil, entre otras cosas, a la resistencia de quienes cuentan con empleos formales frente a la escasa vocería y representación de los desempleados (BID, 2022a).

## • Estrategias de transformación

Se trata de ir más allá del cambio a una transformación en distintas esferas, que facilite el impulso hacia una nueva realidad social y económica de la región. La transformación implica la gestión del cambio hacia los objetivos planteados en consonancia con la realidad contextual. Desde la perspectiva de las organizaciones y su efecto en la sociedad, refiere a la "transformación de los procesos y las actividades desarrollados por el individuo en la organización, con lo cual se genera un impacto sociocultural significativo para promover un adecuado desempeño laboral que incremente la satisfacción tanto del individuo como del grupo" (Vesga et al, 2020: 54), generando en consecuencia el incremento de la rentabilidad. La estrategia de transformación planteada desde la CEPAL y el BID, abarcan los siguientes aspectos clave:

- Transformación Digital /

Digitalización y adopción de nuevas tecnologías: La pandemia mostró las bondades de la tecnología para sortear la situación de confinamiento, a la que ella misma condujo. Sin embargo, también mostró el rezago de la región en el acceso, manejo y desarrollo de las tecnologías digitales. De acuerdo con la CEPAL, si bien previo a la pandemia la región había logrado un mayor acceso a redes digitales (para fines el año 2017 el 62% de la población tenía acceso a redes digitales), acota que un mayor acceso no es garantía de un uso productivo por parte de los agentes económicos y que aún restaba un importante 38% por integrarse a la comunidad digital (Salazar, 2022). En ese sentido se plantea como parte de la transformación digital: Invertir en la incorporación de banda ancha; Socializar y difundir la aplicación de la tecnología digital a través del dominio de las aplicaciones para emplearlas en los procesos, organizaciones, en áreas diversas como: talento humano, oferta de servicios, modelos educativos, comercio electrónico, entre otros.

- Para el BID (2022a), algunas medidas estratégicas son: generar marco regulatorio para garantizar el resguardo de datos; favorecer la inversión pública y/o privada en infraestructura digital; generar o incrementar fondos de innovación y digitalización con acceso a las empresas; seleccionar según criterios de sectores, importancia, mayores retornos de la inversión, entre otros, destinos para la utilización de fondos que estimulan la digitalización; crear un organismo

que lidere y oriente la digitalización de las organizaciones.

- De la informalidad a la formalidad: En este aspecto, se busca alcanzar un crecimiento sostenido del nivel de formalización de las unidades productivas y en consecuencia del empleo. Para avanzar en este camino, Salazar (2022) propone algunas medidas asociadas a la reducción de costos para la formalidad en materia de trámites, simplificación de la tributación, mejoramiento de la inserción laboral, uso de las TIC, entre otras. En suma, se busca allanar el camino a las organizaciones empresariales, con énfasis en las pequeñas y medianas unidades productivas, para transitar en el proceso de consolidación y posterior crecimiento dentro del ecosistema empresarial, con su repercusión en el nivel de empleos y contribución a la economía del país y la región.
- Programas de protección social. Bajo las condiciones de paralización económica derivadas de la pandemia, surgieron medidas de corte proteccionista desde el sector público (subsidios, ayudas económicas, bonos), como desde las propias organizaciones empresariales (cobertura de servicios médicos, mantenimiento de salarios, etc.), las cuales variaron dependiendo de cada país y sus políticas. No obstante, con el paso de la crisis la región se encuentra con un panorama de altos niveles de desempleo, aumento de la informalidad y economías frágiles para mantener los programas de ayudas en el tiempo. Frente a esta realidad, las respuestas no son sencillas, pero urge reevaluar y

reformular con base en la realidad de cada país. Salazar (2022), expone, como una salida a considerar, la universalización de la protección social, como vía para alcanzar una distribución más equitativa de los recursos.

- Abrir el mercado a la entrada de empresas sólidas con potencial significativo de crecimiento: La puesta en práctica de programas para el acceso a capitales de riesgo por tiempo determinado, a la vez de brindar apoyo a las organizaciones empresariales a formular ideas de negocio y ofrecerles las herramientas técnicas para concretar en planes ajustados a la realidad (BID, 2022a).
- Fortalecer la protección de la inversión: El mundo globalizado e interconectado exige mecanismos de protección, tal es el caso de las relaciones económicas y de inversión. En ese sentido, el BID (2022a), expone que si bien desde antes de la pandemia algunos países contaban con organismos encargados de ofrecer asesoría a los inversores extranjeros, es una práctica que debe generalizarse y apoyarse en la normativa internacional vigente. Son cambios que ayudarían a transformar las condiciones para la recepción de la inversión.
- Reformas a los procedimientos de reorganización y quiebra de empresas- Dado el panorama desfavorable en el que se encuentran las organizaciones empresariales, el BID (2022a), propone hacer reformas en lo que respecta a los códigos de insolvencia formalmente establecidos, mediante la aplicación

de estos principios: Flexibilidad, con apoyo en sistemas de vigilancia y supervisión; Transparencia, basada en decisiones judiciales que muestren evidencia y muestras públicas de documentos; Financiación DIP (deudor en posesión), permite la obtención de financiamiento, a partir de procedimiento de restructuración o quiebra; Conocimiento específico del capital humano, los procedimientos sobre la insolvencia deben estar a cargo de personas (jueces) con el dominio y conocimiento que garanticen una mayor previsibilidad así como su uso recurrente; Adaptación y eficiencia de los procedimientos, según las circunstancias del entorno para que puedan responder a los cambios continuos.

Las estrategias macro sirven de apalancamiento y muestran líneas de acción que abarcan áreas clave para el desarrollo socioeconómico de América Latina, en un proceso no previsible que apenas arranca en medio de un contexto de grandes incertidumbres. No obstante, es fundamental evaluar el financiamiento requerido para concretar los distintos programas derivados de la puesta en práctica de estas estrategias.

Si bien, la CEPAL y el BID, así como otros organismos de carácter multilateral (Fondo Monetario Internacional, Banco Mundial) ofrecen apoyo técnico y financiero para estimular la actividad económica en la región, también es una realidad que se experimenta una crisis sin precedentes que urge de mecanismos financieros distintos a los existentes, ello lleva a revalorar la arquitectura institucional internacional así como nuevas y diferentes vías de financiamiento con criterios claros y de ser posible estandarizados para facilitar el acceso (Ayuso, 2022).

Sin dudas, se trata de un proceso que más allá del financiamiento exige una visión compartida (entes públicos y privados), de estas estrategias de manera concatenada y coordinada para lograr la transformación y superación de la crisis pospandémica que aqueja a la región.

### **3.2. Micro Estrategias. Una mirada a las organizaciones empresariales**

Al interior de las organizaciones, las consideraciones frente al contexto post COVID-19 son diversas y sujetas, entre otras variables, a su tamaño, nivel de formalización, etapa de crecimiento, solidez, naturaleza del negocio, las cuales son fundamentales para establecer sus estrategias, atendiendo simultáneamente a las pautas que marcan las macro estrategias provenientes de los organismos multilaterales y gubernamentales.

En este sentido, las estrategias adoptadas por las organizaciones empresariales han sido diversas, ya que atienden a sus particularidades. Ulloa-Barre et al, (2021) presentan cuatro estrategias clave implementadas por los sectores empresariales del ramo de las exportaciones para enfrentar la crisis post COVID: diversificación de mercados, diversificación de proveedores, digitalización de operaciones y comercio electrónico. Estas dos últimas estrategias son destacadas por Roldán et al, (2022) quienes las observan en diferentes áreas empresariales, destacando las ventas digitales tanto a mayoristas como a minoristas. En ese sentido, Useche, et al (2021), en el ámbito de las Pymes, destacan el uso del marketing digital como vía para la comercialización de

los productos y servicios. Por su parte, Rendón et al, (2022), en la misma línea, se concentran en las estrategias tecnológicas como mecanismos para afrontar lo que denominan cambios de tipo disruptivos en el sector automotor.

El estudio de López-Custodio et al, (2022) enfatiza el uso de la tecnología en la estrategia para los recursos humanos en referencia a todos los procesos asociados a este recurso. Agregan los autores que las empresas compiten en un mundo mediado por la tecnología, lo que lleva a la inversión en los nuevos métodos que rompen los patrones existentes.

Tal como se observa, una tendencia irreversible en las estrategias empresariales a nivel mundial y regional es la adopción de la tecnología o herramientas digitales en todas las áreas y procesos. De acuerdo con Viñals, citado por Osoreo (2022), haciendo referencia a los resultados del estudio Future of technology Global Report 2021, la tecnología sin duda ha sido determinante en las tendencias del talento humano en los años posteriores a la pandemia en América Latina, en ese sentido la colaboración híbrida (presencialidad y trabajo remoto) es hoy un factor a considerar por parte de los colaboradores en su elección laboral. De igual manera, se observan cambios en las esferas operativas que muestran una mayor exigencia al área encargada de manejar las tecnologías de información en el marco de uso intensivo por parte de colaboradores, clientes, proveedores del servicio, etc.; a la par de garantizar la seguridad de la plataforma y un mayor manejo y uso de datos.

Generar cambios puntuales ya no parece suficiente, se requieren transformaciones, “el reto de las empresas en Latinoamérica consiste en

superar los modelos de gestión que se orientan al cumplimiento de objetivos mediante el uso de herramienta tradicionales que lo único que hacen es frenar su desarrollo” (Montenegro y Chaluisa, 2021: 30). A decir de Araujo-Aguirre (2021: 93), la tecnología...” ha ido escalando en los negocios, educación y múltiples sectores, volviéndose casi imprescindible en las estrategias...”. No obstante, al igual que otro tipo de estrategias, deben ser capaces de generar capacidades empresariales (conocimiento, habilidades y destrezas) enfocadas en la productividad empresarial, y por ende, contribuir al mejoramiento de las condiciones del país y la región.

Independientemente del paquete estratégico que formule la organización empresarial desde sus necesidades y condiciones individuales, es innegable que requiere apalancamiento a través de políticas públicas que impulsen la inversión y ayuden a la contratación de empleados (BID, 2022b). Adicionalmente, deben estar alienadas y cohesionadas (Belhadi et al, 2021) con las macro estrategias y lineamientos emitidos desde los organismos de gobierno (Araujo-Aguirre, 2021) para que haya congruencia en torno a objetivos comunes.

#### 4. Conclusiones

Hacer frente a la crisis en la región exige la voluntad y trabajo de la tríada compuesta por organismos multilaterales, organismos gubernamentales y organizaciones empresariales. El apoyo y respaldo técnico y financiero de los organismos multilaterales e incluso de otras regiones es fundamental dado el estado de deterioro de económico de América Latina, a la par a los gobiernos

locales les compete generar políticas en cada una de las áreas estratégicas esbozadas para que haya congruencia entre estos tres niveles de articulación. En la base, al interior de cada país, a las organizaciones empresariales corresponde alinear sus estrategias al contexto, para motorizar cambios y potenciar la productividad.

El panorama es complicado para la región, y más aún para las organizaciones empresariales, que dependen en gran medida de la puesta en marcha de las estrategias macro: Sin un sistema educativo de calidad y pertinente, el sistema empresarial está desasistido de personal competente para afrontar los cambios e innovaciones que se requieren y alinearse al entorno regional y mundial, cada vez más digitalizado e incluso amenazado por el creciente dominio de la inteligencia artificial (IA). El fortalecimiento y/o adecuación del marco regulatorio es fundamental en materia laboral, de tal manera que proteja de forma equilibrada los intereses tanto de empleados como de empleadores; marcos legales proteccionistas limitan la inversión y no estimulan los programas de empleo desde el sector empresarial.

Imperativo es el concurso de las propias organizaciones empresariales, con capacidad de innovación, con una visión enfocada en generar capacidades empresariales a partir de las condiciones impuestas por la pandemia. Mantener el foco en el cambio y adaptación es una premisa urgente no solo para permanecer en el mercado, en un sentido de sobrevivencia, sino para crear renovadas formas de gestión frente a la incertidumbre y ser capaces de desarrollar el negocio a la par de generar empleos formales y contribuir al fortalecimiento del tejido empresarial local y regional.

No cabe la vacilación de las partes involucradas, con el poder de generar los cambios necesarios, pues la inacción puede derivar en una nueva década perdida para la región.

## Referencias bibliográficas

Araujo-Aguirre, W. (2021). Lecciones aprendidas y futuras estrategias empresariales a un año de la pandemia. *QUIPUKAMAYOC*, 29(60), 89-96 <https://dx.doi.org/10.15381/quipu.v29i60.19975>

Arias, F. (2006). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica*. (5ta. ed.). Editorial Episteme. [https://books.google.co.ve/books?id=y\\_743ktfK2s-C&printsec=frontcover&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.co.ve/books?id=y_743ktfK2s-C&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

Ayuso, A. (2022). América Latina en el escenario pospandemia: reactivación y financiamiento de la Agenda 2030. CIDOB briefings. [https://www.cidob.org/es/publicaciones/serie\\_de\\_publicacion/cidob\\_briefings/america\\_latina\\_en\\_el\\_escenario\\_pospandemia\\_reactivacion\\_y\\_financiacion\\_de\\_la\\_agenda\\_2030](https://www.cidob.org/es/publicaciones/serie_de_publicacion/cidob_briefings/america_latina_en_el_escenario_pospandemia_reactivacion_y_financiacion_de_la_agenda_2030)

Banco Interamericano de Desarrollo (BID) (2022b). Tras sobrevivir la pandemia, las empresas de América Latina y el Caribe necesitan ayuda. Comunicado de prensa. <https://www.iadb.org/es/noticias/tras-sobrevivir-la-pandemia-las-empresas-de-america-latina-y-el-caribe-necesitan-ayuda-0>

Banco Interamericano de Desarrollo- BID (2022a). Empresas prósperas para una recuperación sólida: políticas de apoyo al sector empresarial y al empleo en América Latina y el Caribe. <https://publications.iadb.org/es/empresas-prosperas-para-una->

[recuperacion-solida-politicas-de-apoyo-al-sector-empresarial-y-al](#)

Banco Interamericano de Desarrollo- BID (S/F). Quiénes somos. <https://www.iadb.org/es/acerca-del-bid/quienes-somos>

Banco Mundial (2021). *Recobrar el crecimiento: Reconstruyendo economías dinámicas pos-COVID-19 con restricciones presupuestarias*. Reporte Semestral (Octubre), Banco Mundial, Washington, DC. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1712-0>.

Belhadi, A., Kamble, S., Jabbour, C. J. C., Gunasekaran, A., Ndubisi, N. O., & Venkatesh, M. (2021). Manufacturing and service supply chain resilience to the COVID-19 outbreak: Lessons learned from the automobile and airline industries. *Technological Forecasting and Social Change*, 163, 120447. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120447>

Berenguer, A., Fernández de Sanmamed M., Pons, M., Pujol, E., Rodríguez, D. y Saura, S. (2014). *Escuchar, observar y comprender. Recuperando la narrativa en las Ciencias de la Salud. Aportaciones de la investigación cualitativa*. Institut Universitari d'Investigació en Atenció Primària Jordi Gol (IDIAP J. Gol). <https://saludcomunitaria.files.wordpress.com/2014/12/escucharobservarcomprender.pdf>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe- CEPAL (2021). La paradoja de la recuperación en América Latina y el Caribe Crecimiento con persistentes problemas estructurales: desigualdad, pobreza, poca inversión y baja productividad. Informe especial COVID-19 No. 11. [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/47043/S2100379\\_es.pdf?sequence=5&isAllowed=y](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/47043/S2100379_es.pdf?sequence=5&isAllowed=y)

- Di Gropello, E. y Ferreyra, M. (01 de septiembre de 2022). De una encrucijada a una vía rápida: programas cortos de educación superior en América Latina y el Caribe. En Banco Mundial. Blogs. <https://blogs.worldbank.org/es/latinamerica/de-una-encrucijada-una-rapida-programas-cortos-de-educacion-superior-en-america-latina>
- Espinoza, J., Orihuela, I. O., Chávez, J. E., y Quiroz, O. R. (2020). Empleabilidad y rentabilidad de las carreras universitarias de la región centro del Perú: desafíos para la gestión universitaria peruana. *Horizonte de la Ciencia*, 11(21), 361-374. <https://doi.org/10.26490/uncp.horizonteciencia.2021.21.917>
- González, J., Salazar, F., Ortiz, R. y Verdugo, D. (2019). Gerencia estratégica: Herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. *Telos*, 21(1), 242-267. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99357718032>
- López-Custodio, J. M., Pérez Villalón, G. F., & Zavala Durán, A. L. (2023). La gestión estratégica de recursos humanos aliada de las tecnologías informáticas: revisión sistemática de literatura. *Alianzas y Tendencias BUAP*, 8(29), 25-41. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7776891>
- Martínez, M. (2006). *Ciencia y arte en la metodología cualitativa*. Trillas.
- Meza-Salcedo, G., Rubio-Rodríguez, G., Mesa, L. y Blandón, A. (2020). Carácter formativo y pedagógico de la revisión de literatura en la investigación. *Información tecnológica*, 31(5), 153-162. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000500153>
- Montenegro, E. y Chaluisa, S. (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>
- Naciones Unidas (SF). Acerca. <https://www.cepal.org/es/acerca>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura-UNESCO (2022). Reducir la brecha digital y garantizar la protección en el ciberespacio. En: El derecho a la educación. <https://www.unesco.org/es/right-education/digitalization>
- Organización Internacional del Trabajo-OIT (2020). El mundo del trabajo en tiempos de la COVID-19 y la respuesta de la OIT en América Latina y el Caribe. [https://www.ilo.org/americas/publicaciones/WCMS\\_764169/lang-es/index.htm](https://www.ilo.org/americas/publicaciones/WCMS_764169/lang-es/index.htm)
- Organización Internacional del Trabajo-OIT (2022). Bajo crecimiento y crisis global frenan recuperación del empleo en América Latina y el Caribe. Serie Panorama Laboral. [https://www.ilo.org/americas/sala-de-prensa/WCMS\\_854766/lang-es/index.htm](https://www.ilo.org/americas/sala-de-prensa/WCMS_854766/lang-es/index.htm)
- Osores, M. (2021). La nueva forma de trabajar moldea las tendencias de TI en América Latina. *Computer Weekly.es*. Reportaje. <https://www.computerweekly.com/es/cronica/La-nueva-forma-de-trabajar-moldea-las-tendencias-de-TI-en-America-Latina>
- Rendón, Á., y Muñoz, L. (2022). Una revisión de literatura sobre las estrategias tecnológicas usadas en el sector automotriz derivadas de la pandemia del COVID-19. *novaRUA Revista Universitaria de Administración*, 14(24). <https://doi.org/10.20983/novarua.2022.24.2>
- Roldán, M., Valencia, M., López, D., Restrepo, J., y Vanegas, J. (2022). Omnicanalidad como

- estrategia competitiva: una revisión conceptual y dimensional. *Estudios Gerenciales*, 38(164), 370-384. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.164.5006>
- Saavedra, J. (2005). Administración estratégica: evolución y tendencias. *Revista Economía y Administración*. <https://www2.udec.cl/~rea/REVISTA%20PDF/Rev64/art3rea64.pdf>
- Salazar, J. M. (2022). Estrategias y políticas para la reconstrucción con transformación pospandemia en América Latina y el Caribe, Documentos de Proyectos (LC/TS.2022/22), Santiago.
- Thompson, A. y Strickland, A. (2004). *Administración Estratégica*. (Undécima ed.). McGraw-Hill.
- Ulloa-Barre, N. M., Fajardo-Loayza, V.A., González-Illescas, M. L., y Solórzano-Solórzano, S. S. (2021). Estrategias post COVID-19: Desafíos para las empresas exportadoras de productos tradicionales. *Innova Research Journal*, 6(2), 180-195. <https://doi.org/10.33890/innova.v6.n2.2021.1636>
- Useche, M., Vásquez, L., Salazar, F. y Ordóñez, M. (2021). Fórmula Estratégica Empresarial para Pymes en Ecuador ante el Covid-19. *Revista Universidad Y Empresa*, 23(40). <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.9309>
- Vesga, J., García, M., Forero, C., Aguilar, M., Jaramillo, J., Quiroz, E., Castaño, E., Andrade, V., y Gómez, M. (2020). Aspectos de la cultura organizacional y su relación con la disposición al cambio organizacional. *Suma Psicológica*, 27(1), 52-61. <https://doi.org/10.14349/sumapsi.2020.v27.n1.7>