

Planificación estratégica, seguridad y salud laboral: Una mirada desde la innovación en organizaciones complejas

Strategic planning, occupational health and safety: a look from innovation in complex organizations.

Greymer Dayanire Martínez Acosta¹

Fecha de recepción: 05-07-2022

Fecha de aceptación: 15-11-2022

Introducción

Tomando en cuenta la importancia que tiene la salud laboral en la promoción y protección de la salud de los trabajadores y trabajadoras en los centros de trabajo, es importante su abordaje, desde una gestión organizacional contextualizada y adaptada a procesos de trabajo sinérgicos y basados en elementos eficientes y eficaces que permitan el logro de los objetivos empresariales con especial atención en la planificación estratégica.

La salud laboral es una categoría con rango constitucional, en virtud de contar en su cuerpo normativo la tipificación de garantizar para los trabajadores(as) el derecho a condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuados.

En Venezuela se cuenta con las fundamentaciones consagradas en la Ley Orgánica de Prevención Condiciones y Medio Ambiente en el Trabajo (LOPCYMAT), en la cual se establece el derecho de los trabajadores de conocer y participar de las actividades relacionadas con la gestión de la empresa que han de incluir, dentro de sus estrategias gerenciales, velar por el resguardo del área de salud y seguridad laboral. Ya que, en los espacios dentro de la organización, donde se llevan a cabo las actividades vinculantes con la planificación estratégica y toma de decisiones ante la incertidumbre que plantea y anida lo complejo del entorno laboral, se activan procesos de trabajo que pueden llegar a vulnerar la salud física y psicológica de los trabajadores y trabajadoras, vinculadas del contexto laboral.

Planificación estratégica y organizaciones complejas pero saludables.

La realidad compleja de las organizaciones, direcciona parte de los constructos de la complejidad, que reclaman su lugar en la historia organizacional y deviene un réquiem al modelo tradicional y jerárquico de algunas prácticas gerenciales, donde las organizaciones, en su concepción habitual, han sido categorizadas como heterónomas, con un diseño jerárquico que direcciona las acciones, desde sus líderes hacia el resto de los actores; es decir, desde su interior al entorno. Sin embargo, la complejidad permite cambiar esta visión y muestra una tendencia más de red y de acción participativa, emerge de ella un carácter vanguardista, volviendo a las organizaciones entidades inteligentes, reconfigurando identidad y nuevas conexiones, desde múltiples realidades, que en términos de objetivos han de cumplirse. Esto va direccionado, desde alcanzar niveles óptimos de calidad, rentabilidad, servicios, renovar tecnología, hasta reconocer los intereses del talento humano, entre otros. De allí que surja la gestión de organizaciones complejas, tomando como cierta la afirmación que toda realidad, desde el átomo hasta la galaxia está configurada por sistemas de alto nivel de complejidad, donde cada parte interactúa con todas las demás y con "el todo" (Bertalanffy, 1981, p. 47).

Comprender esta visión de complejidad, resulta imprescindible en ambientes de gestión, cada día más diversos y exigentes. En tal sentido, gerenciar de forma estratégica organizaciones complejas, a través de la innovación, representa un ambicioso proyecto que demanda esfuerzos de

¹Docente adscrita a la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad de Carabobo, Maracay, Venezuela. Doctoranda en Ciencias Administrativas y Gerenciales. E-mail: martinezgreymer@gmail.com ORCID: <https://orcid.org/000-0001-8383-936X>

igual dimensión, pero que ineluctablemente es el camino a seguir, trazado por el carácter inexorable de la incertidumbre, de lo imprevisible que resulta hacer pronósticos, y los resultados asociados.

Está claro que la planificación estratégica es entendida como un "...conjunto de criterios de decisión y las propias decisiones que toma y ejecuta una organización para orientar de forma determinante y permanente sus actividades y su configuración" (De Paula & Peiró, 2012, p. 749). De hecho, es considerada en una "herramienta de trabajo ante la incertidumbre de lo que pueda ocurrir en un sistema" (Gutiérrez, Alizo, Morales, & Romero, 2016, p. 607). Por su aporte, Gutiérrez, & Estévez, (2020), destacaron en la literatura científica del área, que los métodos y herramientas de la planificación estratégica han sido reportados de gran utilidad en diversas organizaciones tanto públicas como privadas. Es importante reconocer, en torno a la planificación estratégica, la vertiente dirigida a planificación de situaciones, que se enfoque tanto en lo abstracto formal como en lo histórico concreto; es decir en el conocimiento profundo de la situación de interés, así como el contexto donde se da el hecho, su marco económico, político y social de referencia, lo cual permite comprender la dinámica contextual de la situación y los actores involucrados. Por tanto, se considera un proceso sistemático de evaluación de contingencias, y de pronóstico de incertidumbre, que ocurre en cualquier organización, sin menoscabo de sus dimensiones, sean pequeñas o grandes, que formula objetivos, organiza y fija planes de acción, evalúa y controla para medir el éxito de las estrategias y corregir de ser necesario, con miras a posicionarse en el mercado; por ello, y a pesar que no represente una fórmula preestablecida, invariable y/o infalible este modelo de gestión se orienta a lograr ventajas competitivas. Por lo tanto, como bien sostienen Gutiérrez, Romero, Hernández & Vega (2021, p.776) "... la realidad actual de las organizaciones demanda trabajar con un sistema de planificación que combine varios métodos según sea la jerarquía y la complejidad de los problemas a abordar."

Los componentes de la planeación estratégica, comprenden e involucran una serie de

elementos, características y condiciones que permitan una coherente integración, que comienza por establecer la situación actual: la misión y proyecta el futuro organizacional; la visión, establece los objetivos que se enruten a la materialización de esa visión, e integra los valores necesarios para alinear esfuerzos, acciones y recursos hacia las metas corporativas. El modelo de planificación estratégica, que adopta cada organización, configura en ellas entidades únicas que evolucionan constantemente y hallan su alter ego en la complejidad, siendo su efecto tácito o colateral el desarrollo de nuevas competencias organizacionales, que armonizan, en particular, con las debidas condiciones de seguridad y salud laboral para ofrecer un ambiente óptimo en el desarrollo de tales competencias, logrando con ello organizaciones saludables.

Abordar desde el pensamiento complejo el tema de la planificación estratégica, seguridad y salud laboral resulta un reto. Sin embargo, anima la pertinencia de efectuar una reflexión que permita abrir espacios a la comprensión de la realidad actual del trabajo y la salud de la población trabajadora, en una realidad que se configura día a día cada vez más compleja, y colmada de cambios incesantes, en virtud de lo cual se debe actuar en conformidad para dar respuestas ajustadas a las necesidades cambiantes de una sociedad que se torna cada vez más líquida, (Bauman, 2004). A partir de esta metáfora, es importante acotar que, en particular, el trabajo ha dejado de ser el ámbito donde se crean vínculos personales y laborales, porque ya éste no tiene el carácter estable, permanente y duradero que le caracterizaba. Por el contrario, ahora está marcado por la incertidumbre, la temporalidad, la precariedad, flexibilidad e inestabilidad. Esta realidad conduce a mirar los espacios laborales desde una perspectiva distinta, que favorezca comprender este nuevo contexto al que se debe hacer frente y, en consecuencia, generar respuestas pertinentes a las situaciones que se afrontan, siempre teniendo como foco central las condiciones bajo las que los trabajadores y trabajadoras ejecutan sus labores.

En este sentido, si se intenta aportar elementos dirigidos a despertar reflexiones e

inquietudes que permitan dar cuenta del devenir del trabajo y la salud, se debe mirar las organizaciones, donde se desarrolla la actividad laboral, en tanto que entidades complejas, de modo que se puedan generar aportes en la comprensión del contexto del mundo del trabajo y su impacto en la salud. Tomando en cuenta que, tal como afirma Castaño (2021) “El trabajo es un determinante social de la salud, como también lo son: la organización social del trabajo, los estilos de gestión y las relaciones sociales en el lugar de trabajo” (s/p).

Si bien esta reflexión no representa más que pininos, constituye una búsqueda de caminos diferentes, para abonar un diálogo generador y fértil de nuevas ideas en un contexto cambiante, pleno de incertidumbres, complejidad e innegable espacio de conflictos. La preocupación por indagar al interior de la salud laboral en las organizaciones, pasa por incorporar en la reflexión los aportes de la planificación estratégica, tomando en cuenta el sentido de innovación de ésta en la gestión de la seguridad y la salud en el trabajo. Esto, considerando que sus elementos distan de ser estáticos. En tal sentido, en la presente reflexión se ofrece una visión onto-epistémica enmarcada en la complejidad, contextualizando las categorías planificación estratégica, en tanto que filosofía de adaptabilidad que trasciende paradigmas rígidos, así como la seguridad y salud en el trabajo, vista como una disciplina multidisciplinaria, normativa orientada a la protección de los trabajadores y trabajadoras.

En ese sentido, es importante mirar desde el pensamiento complejo cómo se está estructurado en las organizaciones empresariales el entramado y operatividad de los sistemas de gerencia en salud y seguridad en el trabajo, en tanto que “marco de referencia para la gestión de riesgos, con el propósito de prevenir lesiones y/o enfermedades laborales y proporcionar lugares de trabajo seguros y saludables, que garanticen bienestar y calidad de vida a los trabajadores.” (Hernández, 2018, p.14).

En general, técnicamente es aceptado que, los principios del ciclo de Deming (1982): Planear, Hacer, Verificar y Actuar (PHVA) no solo

han favorecido la mejora continua en las organizaciones. Además, han orientado los sistemas de gestión de seguridad y salud en el trabajo. Sin embargo, no basta con su implementación. En toda organización compleja, cuyas prácticas exigen alta interacción y la adaptación permanente al entorno social y económico, sujeto a constantes cambios, es necesaria la incorporación de formas de pensar que privilegien, más que dominio técnico y económico, modos de interpretar y responder creativos y reflexivos transdisciplinarios, complejo y estratégico. De allí que, en este marco, es un desafío comprender el contexto actual de las organizaciones, empero, el pensamiento complejo y la transdisciplina representa un camino inevitable para lograrlo.

Vale rescatar lo planteado por la autora cuando sostiene que:

Una manera de abordar la gestión compleja desde la transdisciplina es cultivar múltiples modos de pensar; adoptar maneras de pensar por principios; asociar el desarrollo de competencias y capacidades que resulten pertinentes a los modos de pensar seleccionados; introducir cambios en las prácticas organizacionales para fortalecer capacidades, provocar aprendizaje transformacional, creando el contexto y las prácticas propicias para ello; y fortalecer las competencias asociadas, utilizando situaciones de aprendizaje de carácter reflexivo. (Renaud, 2017, p.13).

En este orden de ideas, la gestión de la salud laboral en las organizaciones debe ser permeada por los principios del pensamiento complejo y transdisciplinar. Resulta asertivo Ramis & Rina (2007), al afirmar que la complejidad no admite la adquisición de conocimiento fraccionado, lo cual se traduce en que la única forma de alcanzar un conocimiento nuevo solo es posible desde la transdisciplinariedad. En consecuencia, el abordaje de la realidad que involucra el trabajo y la salud de trabajadores(as), pasa necesariamente por la adopción de rupturas con el reduccionismo científico. Este posicionamiento en el ámbito de la

salud resulta innovador, tomando en cuenta los lazos atávicos con el pensamiento positivista en el área. Como bien sostiene Ramis & Rina (2007), la aplicación de la teoría de la complejidad se ha manifestado en salud, evidenciándose en los aportes conceptuales, tanto de la epidemiología crítica como de la epidemiología social. En la búsqueda de acercamientos emergentes, autores como Breilh (2010), desde la epidemiología crítica, ha dado importantes orientaciones epistemológicas que sirven de fundamento en este propósito de aproximación a la comprensión de la complejidad de la salud, dando lugar a un posicionamiento que, desde un enfoque emancipador, trastoca los esquemas empírico-funcionalista de la vieja medicina ocupacional, con la incorporación de los determinantes sociales de la salud.

Puede resultar un desafío asumir la teoría de la complejidad, para el abordaje del entorno laboral y la salud en el trabajo. Sin embargo, esto es posible en la medida que se logre asumir un posicionamiento crítico e innovador desde el ámbito de la planificación estratégica. Es indudable, que el enfoque estratégico aporta a las organizaciones el establecimiento de un camino que orienta el desarrollo de las actividades que se consideran prioritarias para el logro de metas específicas. De hecho, la planificación estratégica, el tiempo y esa percepción de ser finito, es un argumento irrefutable que valida la necesidad de planificar, acompañada de la condición de ser efectiva. Todo esto coadyuva al diseño de estrategias en las que se combinen diversos factores para lograr lo proyectado con los recursos disponibles. De acuerdo a esto, Ávila, Mendoza, Meza & Zambrano (2018), expresan que la teleología de la planificación estratégica es adoptar una filosofía adaptativa, que trascienda esquemas rígidos de modelos administrativos, que terminaron por convertirse en recetas de lo que los gerentes deben hacer, para tener éxito empresarial y que muchas veces no aplican para todas las organizaciones.

Comprender este elemento de pseudo-adequaciones de la planificación resulta vital en entornos caóticos, como el generado en el mundo del trabajo por la pandemia por Covid-19, o bajo

el dominio de otras variables tan impredecibles como éstas, donde terminan siendo inviables las estrategias y planes que se configuran para el cumplimiento de aspectos tan cruciales, como los objetivos de seguridad y salud en el trabajo. En consecuencia, la adaptabilidad, más que una característica, resulta un requisito de la planificación estratégica, para garantizar la promoción de las actividades necesarias dirigidas a que toda la organización trabaje hacia un mismo fin.

Asumir una actuación, frente a esta realidad, desde el pensamiento complejo, favorece no solo contextualizar y globalizar el hecho, sino, además, reconocer lo singular y lo concreto del mismo, así como tener presente los límites que se tienen en cuanto a que los fenómenos no son predecibles, aunque sí prevenibles; Ramis & Rina (2007). Esta cuestión debe estar presente cuando a gestión de la seguridad y salud en el trabajo (SST) se trata, en virtud que ésta persigue el mantenimiento del bienestar físico, mental y social de los trabajadores y trabajadoras, procurando óptimas condiciones, ambiente de trabajo y salud, en la medida que se logre, en el lugar de trabajo, un eficaz control de los peligros y riesgos que puedan generar lesiones y/o enfermedades a la población trabajadora.

Aunque resulte paradójico, las organizaciones se encuentran en mutación constante; en este sentido, brindan escenarios para el desarrollo de nuevas oportunidades que generan evolución a las mismas. Toda esta perspectiva en conjunto representa un multiverso, una episteme inagotable para la creación de una nueva cosmovisión organizacional. Ansoff (1976), matemático y economista, conocido como el padre de la administración estratégica, señala que los gerentes puedan sufrir de "parálisis por análisis"; es decir, que se peque por exceso en pensamiento apegado a la teoría y se detienen las acciones heurísticas adaptadas al contexto, tomando partido la inercia en lugar de la acción para la evolución.

Como bien señala Etkin (2009), ante situaciones que revelen rupturas o puntos de inflexión, la organización debería estar preparada

para hacerle frente. Esto teniendo en cuenta que toda estrategia debe potenciar los recursos, para enfrentar situaciones sobrevenidas y alcanzar el logro de los objetivos establecidos, permitir la reconducción de las mismas o incorporación de nuevas, que conduzcan al mismo destino.

Es importante remarcar que la gestión de la complejidad en las organizaciones, considerándose como un multiverso, concurren múltiples realidades. Conviene enfatizar que se construye trascendiendo la creación de estrategias y tácticas, evaluaciones y monitoreo, promoviendo la integración de información y experticia, e incluso de aquellas creaciones que surgen de la interacción informal de cada uno de sus componentes. En tal sentido, sostiene Etkin (2009) que desde la complejidad no basta con lograr solucionar situaciones operativas, es necesario posicionarse ante el fenómeno, de modo que se actúe eficientemente en su afrontamiento, aventajando la compleja relación entre los círculos virtuosos, lo cual coincide con lo planteado por Amigo (2021), y las tramas perversas en la organización. Lo planteado es una clara invitación, para repensar, de-construir y construir prácticas tradicionales, protocolos de cuestionable aplicación, e implementar paradigmas vanguardistas, donde se logre incorporar no solo el sentido común sino además la creatividad e imaginación ajustada a la razón.

En consecuencia, en las organizaciones, en cualquiera de sus dimensiones, en particular en la gestión de los sistemas de seguridad y salud en el trabajo, se ha de considerar que cada día los cambios son ineluctables, y por ello deben configurar sus funciones, tanto directivas como operativas, para gestionar la complejidad, que por añadidura puede ser emergente; es decir, transformarse, expandirse, mutar. Por ello, resulta conveniente que las organizaciones sean receptivas a la exploración de posibilidades, a través del aprendizaje y la comunicación, de cada una de sus partes o actores individuales y en conjunto.

La realidad vivida producto de la pandemia, ha fortalecido la necesidad de la incorporación del pensamiento complejo en la planificación

estratégica y reveló que los procesos de ajustes que se efectúen en la SST, producto de las situaciones inesperadas, obliga a la inserción de lineamientos, que pueden ser formales e informales, en los que conviene no limitar la creatividad ni el pensamiento sistémico en todo nivel, sea que las acciones estén o no contempladas en los planes, pero cuyo efecto esté alineado con el objetivo perseguido de garantizar condiciones y ambiente de trabajo seguro y saludable para los trabajadores y trabajadoras. De modo, que el sistema pueda ser permeado por la innovación, en tanto que herramienta fractal, en materia de salud laboral y específicamente en prevención. Estas novedades deben dirigirse a un proceso de auto preservación y evolución que permita, además de prevenir, mantener un sistema saludable en materia de seguridad y salud laboral.

Copelli, Oliveira, Oliveira, Meireles, Mello & Magalhaes (2016), sostienen que “la teoría de la complejidad como modelo de gestión, además de llamarse administración compleja también puede ser llamada un modelo de gestión no lineal, porque evita las predeterminaciones verticales en situaciones de caos” (p.510).

Prevenir y fortalecer la gestión de riesgos y salud laboral desde la innovación tienen un retorno inmediato, no solo económico, sino sobre el sentido de pertenencia, la consolidación de la cultura organizacional y demás activos intangibles formados a partir de la sinergia creada. Sería pertinente introducir además la importancia que tiene, en términos de Foucault (1994), el cuidado se sí, en tanto que éste es ético en sí mismo e implica relaciones complejas con el cuidado de los otros; este puede ser un principio a ser fortalecido, dado su impacto colectivo e individual. Así como la consideración de los aspectos que, según la Organización Panamericana de la Salud (2017), afectan la fuerza laboral en los centros de trabajo.

La gestión, formación, capacitación e incentivo de cultura preventiva y apego a conductas seguras, generación de organizaciones complejas pero saludables y observadoras de responsabilidad social, cuenta más allá del recurso humano, como principal artífice de todo este

compendio estratégico, con una serie de aplicaciones y plataformas de base tecnológica, que permitan hacer mediciones individuales y de rasgos diversos para establecer controles y debidas acciones que favorezcan la permanencia de una sólida salud tanto individual como organizacional. En este proceso cobra fuerza, además, el cuidado de sí, el involucramiento de los trabajadores y trabajadoras en velar por la salud de todos(as), donde se manifieste el “compromiso individual del autocuidado de la salud, para lograr una calidad de vida que aporte a un desarrollo humano integral y armónico” (Garcés & Giraldo, 2013:195). Es por ello, que resulta importante invertir en este ámbito, que de forma equivocada podría ser considerado un gasto, pero su incidencia en los niveles de rentabilidad demostraría su categorización univoca como inversión, por el retorno que en materia laboral representa, y sin duda se optimizarían los índices de siniestralidad laboral, en virtud de aplicar la posibilidad de reducir accidentes y prevenir enfermedades profesionales con un impacto determinante en la población trabajadora.

Esta preocupación por el cuidado, favorece la consolidación de formas emergentes de organización y gestión que resulten innovadoras, con amplia participación de todos los involucrados y abiertas a la adopción de estrategias para nuevas prácticas. Todo ello, tomando en consideración que, en estas organizaciones, según Etkin (2009), (citando Renaud a Etkin, 2009), se observa “...la coexistencia del orden y el desorden, la objetividad y la subjetividad, la razón y la sinrazón, la competencia y la colaboración...” Esto conduce a la resignificación de las organizaciones, en las que se haga uso de nuevos modelos de organización, con un enfoque más amplio donde es posible la complementariedad entre saberes técnicos y subjetivos de los diversos actores. Copelli et al. (2016) les denominan administración compleja, basada en los conceptos de sistemas adaptativos complejos. Es decir, sistemas que se organizan a sí mismos, sin necesidad de una planificación central, lo cual representa un reto para la gerencia estratégica, ante una gestión basada en el orden y el control, que en el contexto actual ofrece una limitada respuesta.

Consideraciones Finales

El mundo empresarial tiene múltiples lecturas, una de ellas es que su evolución es constante y sostenida, a pesar de un equilibrio que no se mantiene y de un caos recurrente y en avance. Gestionar en medio de tal escenario supone el desarrollo de aptitudes meta-cognitivas y comunicacionales, repensarse como entidad colectiva e individual, hasta cuestionar la relación autonomía/dependencia desde una óptica de apertura y cooperación en un contexto de análisis crítico que se reconstruye con frecuencia. En este sentido, la planificación estratégica es un enfoque sistémico, para la gestión de organizaciones complejas, aun cuando presupone destinos inexorables. No existe un secreto de Midas o un protocolo instaurado que garantice el éxito ni su sostenimiento perpetuo, sino fenómenos subyacentes necesarios para el desarrollo de una gestión adaptativa, basada en autoconocimiento y creatividad, así como la integración de saberes, las perspectivas múltiples, la observación de lo emergente, del cambio no planeado, las motivaciones y las condiciones socioemocionales de los diversos actores internos y externos. Es allí donde la innovación crea nuevas opciones, incluso aquellas que en otros tiempos se descartarían por irracionales.

Todo esto sugiere prácticas gerenciales inclusivas, y equitativas, generadoras de una red de relaciones causales de primer grado, dirigidas al diseño de una organización flexible e inteligente, en perfecta sincronía con los avances que hoy se erigen al servicio de la medicina; como la inteligencia artificial, la robótica, la nanotecnología entre otros, que salvando las limitaciones crematísticas, al ser integrados a la dinámica organizacional no solo optimizan la gestión de la seguridad y salud sino que bajo un esquema inclusivo respeta las individualidades, no solo físicas sino también psicológicas de todos los actores organizacionales, y consolida la prevención en lugar de la corrección en materia de riesgos de salud laboral, promoviendo como práctica la tendencia de ser empresas saludables.

Referencias Bibliográficas

- Amigo, A. (2021). Los círculos virtuosos, la plataforma para transmitir valor. Su aporte en escenarios de incertidumbre y amenaza. *Informes De Investigación. IIATA.*, 6(6), 100-116. DOI: <https://doi.org/10.35305/iiata.v6i6.38>
- Ansoff, H. (1976). *La Estrategia de la Empresa*. Barcelona: Ediciones Universidad de Navarra,
- Ávila, P. Mendoza, A., Meza, J., & Zambrano, M. (2018). Análisis del Enfoque de Gerencia Estratégica. Ponencia presentada en III Congreso Virtual Internacional sobre Desafíos de las Empresas del siglo XXI. Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Ecuador.
- Bauman, Z. (2004). *Modernidad líquida*, Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Bertalanffy, L. Von (1981). Historia y situación de la teoría general de sistemas. En Bertalanffy, L. Von y otros (Eds.), *Tendencias en la teoría general de sistemas*. Madrid: Alianza.
- Breilh, J. (2010). La epidemiología crítica: una nueva forma de mirar la salud en el espacio urbano. *Salud Colectiva*, 1(6), 83-101. Recuperado de: <https://www.scielosp.org/article/scol/2010.v6n1/83-101>
- Castaño A.C. (2021). Seguridad y Salud Laboral. Recuperado de <https://www.crowe.com/ve/insights/seguridad-y-salud-laboral#:~:text=Seg%C3%BAAn%20la%20Organizaci%C3%B3n%20Mundial%20de,reducir>
- Copelli, F. H. da S., Oliveira, R. J. T. de, Oliveira, C. M. S. de Meirelles, B. H. S., Mello, A. L. S. F. de, & Magalhães, A. L. P. (2016). El pensamiento complejo y sus repercusiones en la gestión en enfermería y salud. *Aquichan*, 16(4), 501–512. Recuperado a partir de <https://aquichan.unisabana.edu.co/index.php/aquichan/article/view/4765>
- Deming, W. (1982). *Quality, productivity, and competitive position*. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study.
- De Paula, F., & Peiró, M. (2012). La planificación estratégica en las organizaciones sanitarias. *Rev Esp Cardiol*. 2012; 65(8):749–754. DOI <http://dx.doi.org/10.1016/j.recesp.2012.04.005>
- Etkin, J. (2009). Gestión de la complejidad en las organizaciones, la gestión frente a lo imprevisto y lo impensado. (2da reimpression). Buenos Aires: Ediciones Granica. Recuperado de <https://filadd.com/doc/gestion-de-la-complejidad-en-las-organizaciones>
- Foucault, M. (1994). *La ética del cuidado de sí como práctica de la libertad*. París: Gallimard.
- Garcés, L., & Giraldo, C. (2013). El cuidado de sí y de los otros en Foucault, principio orientador para la construcción de una bioética del cuidado. *Discusiones Filosóficas*. 14(22), pp.187–201. Recuperado <http://www.scielo.org.co/pdf/difil/v14n22/v14n22a12.pdf>
- Gutiérrez-Navas, E., & Estévez-Carvajal, MP. (2020). Relación de los métodos y/o herramientas de gerencia estratégica y la ventaja competitiva sostenida. En M. Muñoz-Suárez (Comp.). *Gestión estratégica, crecimiento económico y productividad*. DOI: <http://doi.org/10.48190/9789942241382.6>
- Gutiérrez, J., Romero J., Hernández, L., & Vega, F. (2021). Planificación estratégica situacional: Un proceso metódico-práctico. *Revista*

Venezolana de Gerencia, 26(94) 2021
Recuperado de:
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29069612017>

Gutiérrez, J., Alizo, M., Morales, M., & Romero, J. (2016). Planificación estratégica situacional: Perspectiva de una unidad científica universitaria. *Revista Venezolana de Gerencia*, 21(76)

Hernández, L. (2018). La planeación estratégica como herramienta garante de Sistemas de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo efectivos en las Pymes de Colombia. Recuperado de:
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/18186/Hern%C3%A1ndezArizaLuzDary2018%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Organización Panamericana de la Salud [OPS]. (2017). Situación de la salud de los trabajadores. Recuperado de
https://www.paho.org/salud-en-las-americas-2017/?post_t_es=situacion-de-la-salud-de-los-trabajadores&lang=es 21 de junio de 2018

Ramis, A., & Rina, M. (2007). Complejidad y salud en el siglo XXI. *Revista Cubana de Salud Pública*, 33(4). Recuperado de
<https://www.redalyc.org/pdf/214/21433411.pdf>

Renaud, C. (2013). Gestión de la complejidad en las organizaciones. La estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado Jorge Etkin... *Cuadernos CENDES* 30(84). Versión Online. Recuperado
<http://ve.scielo.org/pdf/cdc/v30n84/art11.pdf>

Renaud, C. (2017). *Una propuesta para abordar la gestión compleja*. Caracas: CENDES