

REDISEÑO ORGANIZACIONAL COMO UN MEDIO DE ADAPTACIÓN EN EL CONTEXTO DE LA POST PANDEMIA

Vianka Rosquel⁴
 Alejandra Delgado⁵

Resumen

El presente estudio tuvo como objetivo general el analizar la importancia del rediseño organizacional como un medio de adaptación en el contexto de la post pandemia, el mismo se efectuó mediante un enfoque cualitativo, de diseño bibliográfico, tipo de investigación documental de carácter descriptivo. Para la ejecución del presente trabajo los datos requeridos fueron de naturaleza secundaria, se utilizaron como técnicas e instrumentos, la observación documental, la lectura reflexiva, el fichaje, la paráfrasis, la presentación resumida y el análisis del contenido de las diferentes fuentes impresas y electrónicas consultadas. La información recopilada fue sometida a una interpretación cualitativa y crítica la cual ayudo al análisis e interpretación del tema estudiado, lo que condujo al cumplimiento del objetivo propuesto. Con base en los datos recopilados, se concluye que es importante en el contexto post pandemia definir una nueva estrategia que considere todos los cambios del entorno actual y la nueva realidad de la organización que llevará a considerar un rediseño de la misma, para mejor el desempeño de la organización mediante la diferenciación competitiva. Esta diferenciación hace posible analizar los procesos y las actividades que requieren cambiar y ajustar, para que la organización

⁴Contador Público egresada de la Universidad de Carabobo (U.C), Maestrante en Administración de Empresas Mención finanzas, Universidad de Carabobo (U.C), Viankarosquel@gmail.com

⁵ Contador Público egresada de la Universidad de Carabobo (U.C) Maestrante en Administración de Empresas Mención Finanzas, Universidad de Carabobo (U.C) beale5497@gmail.com.

mantenga un valor agregado competitivo frente a su competencia

Palabras Clave: Rediseño, organizaciones, adaptación, post pandemia.

ORGANIZATIONAL REDESIGN AS A MEANS OF ADAPTATION IN THE POST-PANDEMIC CONTEXT

Abstract

The present study had as a general objective to analyze the importance of organizational redesign as a means of adaptation in the context of the post-pandemic, it was carried out through a qualitative approach, of bibliographic design, type of documentary research of a descriptive nature. For the execution of the present work, the data required were of a secondary nature, documentary observation, reflective reading, signing, paraphrasing, summary presentation and content analysis of the different printed and electronic sources were used as techniques and instruments. consulted. The information collected was subjected to a qualitative and critical interpretation which helped the analysis and interpretation of the topic studied, which led to the fulfillment of the proposed objective. Based on the data collected, it is concluded that it is important in the post-pandemic context to define a new strategy that considers all the changes in the current environment and the new reality of the organization that will lead to considering a redesign of it, for better performance. organization through competitive differentiation. This differentiation makes it possible to analyze the processes and activities that need to be changed and adjusted, so that the organization maintains a competitive added value against its competition.

Keywords: Redesign, organizations, adaptation, post pandemic.

Introducción

Hoy en día las organizaciones se enfrentan a múltiples desafíos y retos dentro de los que encontramos: lograr mayor efectividad, eficiencia y generar una mayor rentabilidad. Asimismo, las organizaciones se encuentran inmersas en un ambiente cambiante, donde las competencias definen las mismas, donde es necesario además estar atento a las demandas cambiantes del cliente y al constante reto de mantener una lógica congruente entre las dimensiones de la organización, como la estrategia, la cultura y los procesos.

La situación causada por la expansión de la COVID-19 alrededor del mundo durante el año 2020 puso en jaque la economía de la mayoría de los países, obligando al comercio a cerrar sus puertas y a replantearse la manera de cómo relacionarse con sus clientes, paralizó industrias enteras y dejó arcaicas aquellas estrategias cuidadosamente planificadas por especialistas, viéndose obligados a

implementar campañas acorde a la crisis, convirtiéndose en un desafío extraordinario (Hill, 2020).

La gran mayoría de negocios y emprendimientos en casi todos los sectores productivos tuvieron importantes caídas de sus ingresos, lo que dificultó el cumplimiento de sus obligaciones salariales y financieras, impactando con particular fuerza al sector de las pymes, que por su peso en la economía iberoamericana es especialmente sensible. Sólo en los países de América Latina, la CEPAL pronosticó que 2,7 millones de empresas de la región el 90% de ellas pymes cerraron, con una pérdida de 8,5 millones de puestos de trabajo; ello sin contar la pérdida de empleos en el sector informal. (Hugo, 2020).

Por lo que, este suceso de la pandemia afectó drásticamente el desarrollo habitual de las empresas, del Estado, y por ende de la sociedad, provocando así el descenso en la producción mundial, trayendo muchos cambios en todas las empresas, así como

nuevos retos y oportunidades, no solo en el tema de los consumidores, también respecto a sus procesos internos, como digitales y operativos.

Cabe destacar que, el encuentro inicial con la pandemia fue, y aún es, durísimo (Hugo, 2020). Estamos migrando hacia una nueva normalidad y, con este cambio, aún inseguro tanto en su impacto y duración, llega la convicción de que buscar una nueva forma de actividades comerciales es una cuestión de supervivencia para las empresas.

Ya estábamos viviendo un cambio en cómo las empresas manejaban sus negocios debido a la digitalización y con el impacto causado por pandemia mundial de la COVID-19, esos procesos fueron bruscamente acelerados y muchos paradigmas transformados, expresando que una reinención es necesaria, lo que obliga a empresas y consumidores a buscar nuevas formas de hacer negocios (Gutzwiller, Dunz-Real, y Reinsurance, 2020).

Como se ha señalado, en el párrafo anterior antes de la pandemia la tecnología de la información había ido ganando terreno y desempeñado un papel importante en las organizaciones, permitiéndoles mantener un mejor control de las principales operaciones de las mismas, además, su adecuada administración conlleva a poder tomar mejores decisiones que faciliten la consecución de sus objetivos.

La digitalización en las organizaciones en la actualidad agrega valor a las diferentes actividades y operaciones, lo que le permite a una entidad empresarial ser competitiva, moderna y prestar un servicio centrado en la misión institucional, ayudando esto positivamente para el desarrollo y viabilidad de la organización (Vásquez y Gabalán, 2019).

En este contexto, el mercado nunca volverá hacer el mismo, menos la forma de conquistar clientes. Ahora, quedarse atrás no es una opción y los contextos en los que vivimos demanda una adaptación y reacción

inmediata, cambiando el enfoque para relacionarse y generar contenido de productividad. Por lo que, uno de los mayores desafíos a los que se enfrentan las organizaciones ante la incertidumbre, es como reorganizarse para interactuar con la nueva realidad y mantenerse competitivas cuando el cambio es discontinuo.

De allí que, el escenario generado por la pandemia, ha llevado a las organizaciones afrontar numerosos desafíos. Como: mejorar el manejo del flujo de caja, migrar el modelo de negocio a digital, y sobre todo, transformar el departamento de Marketing, que muchas veces es subestimado solamente como un costo, en lugar de un centro de adquisición de ingresos de manera previsible, escalable y sostenible.

Los gerentes de las organizaciones deben tener en cuenta que, la dinámica del éxito está en la gestión del cambio y vivimos en una época donde la demanda de nuevos procesos y desarrollos son constantes y por lo general más apresurados de lo que nos

podemos adaptar. Quienes están atentos a los cambios y exigencias que proponen las nuevas tecnologías tendrán la oportunidad de convertirse en sociedades y organizaciones inteligentes.

Para el año 2020 en el ámbito empresarial, la mayoría de las empresas tuvieron que dejar de lado sus planes estratégicos para adaptarse a la crisis con estrategias emergentes, como lo es el acelerado cambio hacia la digitalización la utilización de nuevas tecnologías para ser más eficientes y productivos.

La influencia de la digitalización actualmente ha generado profundos cambios, ya que ha transformado la manera de trabajar y gestionar los recursos empresariales, logrando hacer más productivo el trabajo de las personas agilizando las comunicaciones, facilitando el trabajo en equipo, optimizando el servicio al cliente, administrando eficientemente los recursos disponibles y poniendo al alcance de los consumidores

productos innovadores y cada vez más efectivos.

Las organizaciones vivieron la disyuntiva o se transformaban digitalmente o iban a desaparecer, la pandemia fue un detonante para que las organizaciones entendieran que el dinamismo del mundo actual requiere de un sistema digitalizado, donde se optimicen los procesos, y que para la adaptación al mercado es un ítem indispensable (Tratkowska, 2021).

Es entonces que en este entorno emergente de post pandemia, el mundo digital es un gran cambio que llega para quedarse y consolidarse, por lo que requiere de educación y capacitación innovadoras y aceleradas para este nuevo mundo. En este sentido, es de extrema urgencia lo que se plantea en este trabajo, rediseñar un sistema de capacitación que estimule la innovación y el emprendimiento, que tenga un enfoque que considere la transformación digital, elemento esencial para dicha capacitación innovadora.

El cambio en la economía, y las posibilidades del contexto digital

El conocimiento de acceso abierto, la facilidad en compartirlo, debe reformar desde la base en modo en la cual organizamos. Compartir no puede interpretarse como una desventaja competitiva. El desarrollo tecnológico actual, la conectividad y el acceso a redes, han facilitado migrar de un modelo controlado en el plano físico, a una articulación organizacional dispersa. El cambio en la economía, y las posibilidades del contexto digital, lleva a repensar el vigente sistema de gobernanza, el tejido empresarial y las necesidades formativas y su evaluación (Martínez, 2018).

Por lo tanto, la situación exige a las organizaciones modificar ciertos aspectos para mantenerse a la vanguardia y atender las nuevas necesidades de sus clientes, ya que no es posible quedarse observando lo que está sucediendo sin atreverse al cambio, y se debe actuar para sobrevivir en el mercado y permanecer a futuro en él. Por lo

que, cada organización debe buscar la mejor forma de adaptación al cambio organizacional, reinventándose y preparando al personal. Ya que, no existe un manual que sea aplicable a todas las actividades o sectores.

El diseño organizacional es fundamental a la hora de encarar los retos que se presentan periódicamente en una organización. Uno de los temas relevantes en la gestión de empresas es el diseño organizacional, entendido como la forma en que una empresa decide organizarse de manera ordenada, sistémica e integrada para poder realizar sus actividades estratégicas, tácticas y operativas por medio del potencial humano (Louffat, 2017). Además, señala este autor que, el diseño organizacional se encarga de manejar la organización con el objetivo de dividir tareas y trabajo para lograr una coordinación efectiva; y se coordinan para resaltar los aspectos con más necesidad, que requieren apoyo o sustentabilidad.

El diseño de una organización en el contexto de la post pandemia

Dentro de un mundo tan globalizado, el diseño de una organización debe estar debidamente estructurado dependiendo de su función social y de la manera en la cual se configura su orden. Por esta razón, la competitividad en el mercado ha llevado a que cada organización deba trabajar constantemente en el mejoramiento de sus funcionalidades y en las relaciones con sus clientes, tanto internos como externos, para lograr destacarse plenamente en un sistema tan saturado.

Para las empresas es prioritario un rediseño organizacional que les permita competir e innovar en un mundo de negocios cada vez más competitivo, para enfrentar los desafíos de un mundo laboral en constante evolución. De allí que, las organizaciones para hacer frente a estos cambios deben tener en cuenta lo siguiente:

a) Estrategia: Entender si los negocios en los que están seguirán siendo vigentes con

pequeños ajustes o cambios estructurales. Y si la respuesta es que siguen siendo vigentes, cómo tienen que adaptar la estrategia para poder seguir siendo jugadores relevantes en las mismas.

b) Cliente: Entender cómo han cambiado los drivers de los clientes para redefinir una propuesta de valor y llevarla al portfolio de productos y servicios, así como al diseño de experiencias que se quiere generar en los clientes. Con ello se podrán generar y/o mantener la preferencia en un mercado que cambió, así como asegurar la fidelización y recomendación del consumidor.

c) Digital: Desarrollar un Roadmap de transformación digital que permita a la vez generar eficiencias en la operación, como ofrecer una experiencia al cliente superior que genere recomendación. O incluso pensar en nuevos modelos de negocio que la tecnología puede apalancar, como desarrollos de marketplaces o estrategias de ecosistemas.

d) Cadena de suministro: Robustecer la cadena de suministro y segmentar y desarrollar proveedores con modelos de Vendor Management, así podrán ser más resilientes en el largo plazo y además generar alianzas más fuertes.

e) Competencia: En la transición y en preparación a la nueva realidad en la vida y en el trabajo, el perfil de los colaboradores contará con nuevas habilidades, conocimientos y experiencias requeridas que estén acorde al nuevo entorno laboral. Se pueden resaltar, entre otras, la capacidad para aprender y desaprender, la resiliencia y transformación, la flexibilidad cognitiva para pasar de lo estratégico a lo táctico, la confianza y el compromiso, sumados a una capacidad de autogestión serán cruciales para adaptarse al nuevo entorno y estar más preparados ante un nuevo escenario frente al cual todos estén aprendiendo y re imaginando.

El rediseño de la estructura organizacional como un medio de adaptación en el contexto

de la post pandemia, es una necesidad para poder seguir compitiendo en un entorno tan cambiante. Por lo que, esta post pandemia plantea retos relacionados directamente con las formas de dirección y la cultura de la empresa, porque hay un antes y después del COVID-19 para las organizaciones que requerirán redefinir normas, incentivos, funciones, actividades, relaciones de armonía, productividad, rotación, tensiones y manejo del estrés.

Metodología

Con base a la argumentación anterior, el objetivo del presente estudio fue analizar la importancia del rediseño organizacional como un medio de adaptación en el contexto de la post pandemia. Metodológicamente el presente estudio se enmarcó en el enfoque cualitativo, de acuerdo con Sánchez y Nube (2003) “la investigación cualitativa es el estudio interpretativo de una cuestión o problema específicos en el que el investigador es central para la obtención de sentido” (p. 48).

Este enfoque, se selecciona cuando el propósito es examinar la forma en que los individuos perciben y experimentan los fenómenos que los rodean, profundizando en sus puntos de vista, interpretaciones y significados. En este contexto empleamos una metódica basada en la hermenéutica, la cual ofrece una alternativa para investigaciones centradas en la interpretación de textos. La misma implica un proceso dialéctico en el cual las investigadoras navegan entre las partes y el todo del texto para lograr una comprensión adecuada del mismo.

La hermenéutica es, en sentido general, el estudio de la comprensión y de la interpretación, y en sentido particular, la tarea de la interpretación de textos (Palmer, 1969) Para Habermas (1970), el enfoque hermenéutico otorga preponderancia y estatuto científico a la investigación bibliográfica. El presente estudio se desarrolló desde una hermenéutica interpretativa bajo un enfoque cualitativo.

Cabe señalar que cuando se recurre a la utilización de datos secundarios, como los utilizados en este estudio, es decir, aquellos que han sido obtenidos por otros y ya llegan elaborados y procesados de acuerdo con los fines de quienes inicialmente los elaboran y manejan, se dice que es un diseño bibliográfico. Por lo tanto el presente estudio se caracterizara por ser de diseño bibliográfico, el cual según Palella y Martins (2012):

...se fundamenta en la revisión sistemática, rigurosa y profunda de material documental de cualquier clase. se procura el análisis de los fenómenos o el establecimiento de la relación entre dos o más variables. cuando opta por este tipo de estudio, el investigador utiliza documentos: los recolecta, selecciona, analiza y presenta resultados coherentes... (p. 87)

De acuerdo a los parámetros que se toman en cuenta para catalogar el diseño de una investigación, el presente trabajo se caracterizara por ser de diseño bibliográfico. El estudio, es de tipo documental. Según

Sabino (2014), la investigación documental puede ser definida como:

...una variante de la investigación científica, cuyo objetivo fundamental es el análisis de diferentes fenómenos (de orden histórico, psicológico, etc.) de la realidad a través de la indagación exhaustiva, sistemática y rigurosa, utilizando técnicas muy precisas; de la documentación existente, que directa o indirectamente, aporte la información atinente al fenómeno que estudiamos (p.52).

El objetivo de la investigación documental es elaborar un marco teórico conceptual para formar un cuerpo de ideas sobre el objeto de estudio, como su nombre lo indica, apoyándose en fuentes de carácter documental, esto es, en documentos de cualquier especie escritos (libros, prensa, revistas, folletos, análisis de inteligencia, entre otros), que permitirán examinar el problema para profundizar el conocimiento acerca de su naturaleza. Con el propósito de elegir los instrumentos para la recopilación de información es conveniente referirse a las fuentes de información.

El nivel de investigación, es el grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio, la investigación se enmarco en un estudio de tipo descriptivo. El cual según Hernández, Fernández y Baptista (2010), señalan que “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (p. 117).

Para la ejecución del presente trabajo los datos requeridos fueron de naturaleza secundaria, se utilizaron como técnicas e instrumentos los siguientes: la observación documental, la lectura reflexiva, el fichaje, la paráfrasis, la presentación resumida y el análisis del contenido (Arias, 2012; Palella y Martins, 2012). Los datos de este trabajo fueron analizados de forma cualitativa, ya que se estudio la naturaleza de los datos recaudados, en forma lógica y sistemática y a través de esto se busco extraer información de acuerdo con el tema objeto de estudio.

También se utilizó la técnica de análisis crítico de un texto, la cual incorpora la evaluación o apreciación sobre la solidez de las ideas por el autor del mismo

Resultados y Discusión

Los hallazgos de la información recabada durante el proceso investigativo, comprueban e indican que las organizaciones ameritan una transformación estratégica organizacional a través de un rediseño organizacional; el análisis empírico de esta investigación ha puesto de manifiesto la importancia de ésta para generar capacidades necesarias que las organizaciones requieren ante respuestas prontas y necesarias para mejorar la gestión de la organización para que sea más eficiente y así garantizar su supervivencia y competitividad, de allí la importancia del rediseño organizacional.

La aparición del virus COVID-19 en el año 2020, ocasiono profundos cambios en la sociedad en su conjunto y en el entorno empresarial en particular, ante este entorno emergente las empresas tuvieron que

replantear sus estrategias para enfrentarse a la crisis generada por los impactos de la pandemia. En este contexto, la capacidad de adaptarse rápidamente a los cambios y de gestionarlo de la mejor manera, fue algo importante y fundamental para mantener y a la vez, transformar a las organizaciones; para que estas fueran competitivas a corto plazo y sobrevivieran a largo plazo. Es importante tener en cuenta que no solo las empresas han tenido que transformarse, sino que también sus colaboradores se han tenido que adaptar a estas nuevas formas de trabajo.

Necesariamente tenemos que repensar cómo queremos que sean nuestras organizaciones en el futuro y poner mayor foco en la agilidad empresarial como una de las competencias fundamentales que una empresa debe tener para sobrevivir y prosperar en un mundo de cambios acelerados y afectado por la pandemia. Estos cambios profundizarán en la estructura de los negocios, el espacio físico, las personas y el

ambiente social, todos estos vinculados con la cultura organizacional de las compañías y que impactan en los negocios como son: las condiciones internas, estilo de dirección, motivación, expectativas y el manejo de conflictos.

Entre estos cambios esta el uso de la tecnología digital, el cual se ha venido definiendo como un eslabón en las diferentes áreas de conocimiento de las sociedades, construyendo activos de información y generando facilidades en las actividades cotidianas del ser humano, logrando mejores índices de desarrollo y calidad de vida. La implementación de esta herramienta tecnología reduce los impactos económicos de las distancias físicas y los costos de acceso a la información y, por lo tanto, aumentan el poder de los consumidores generando mayor competencia en los mercados.

Adicionalmente, el rediseño le permitirá a las organizaciones ser más eficientes y responder de manera flexible a los

requerimientos de sus clientes tanto internos como externos; podrá también ser competitiva al estar en condiciones de responder en forma más eficiente y efectiva a las exigencias del mercado.

Conclusiones

Casi tres años después del inicio de la pandemia, prácticamente todas las empresas del mundo se han visto afectadas por la COVID-19, pero el desempeño ha sido muy variable, incluso dentro de un mismo país o sector. Por lo que, las empresas han tenido que innovar, reestructurar el negocio repensando su modelo, rediseñar la organización y redimensionar sus recursos para competir en el contexto post- Covid-19. La implementación de este rediseño organizacional debe mantener el enfoque estructural guiado hacia el funcionamiento gerencial y hacia el fortalecimiento de todas las áreas de la organización de una manera ordenada.

Consideramos que al implementar el nuevo diseño organizacional, las organizaciones

podrán optimizar su rendimiento y ajustarse a las nuevas exigencias del mercado. Ya que, definitivamente la pandemia cambio, la forma en que se harán los negocios, la toma de decisiones, la forma de trabajar, la manera en que se motivarán a los colaboradores, la cultura y el comportamiento organizacional.

Por lo que hoy más que nunca, debería existir mucha flexibilidad en la organización, hacer una revisión de políticas y reglas, de manera tal, que permitan a sus ejecutivos atender a este mercado en evolución y no seguir con prácticas tradicionales. Pero, como en todo proceso de cambio, habrá personas que se adapten rápidamente a esta nueva situación y otros que nunca se adaptarán, lo cual no es muy saludable para su estabilidad laboral y pudiera acarrear una serie de frustraciones e incremento del stress post pandemia.

Definitivamente, es importante en el contexto post pandemia definir una nueva estrategia que considere todos los cambios del entorno actual y la nueva realidad de la

organización que llevará a considerar un rediseño de la misma, para mejorar el desempeño de la organización mediante la diferenciación competitiva. Esta diferenciación hace posible analizar los procesos y las actividades que requieren cambiar y ajustar, para que la organización mantenga un valor agregado competitivo frente a su competencia. Por tanto, es necesaria la gestión del cambio organizacional para fomentar la estabilidad, el posicionamiento y el desarrollo futuro de la organización.

Referencias

Arias, F. (2012). **El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica**. 6ª ed. Caracas: Episteme

Gutzwiller, D., Dunz-Real, C., y Reinsurance, S. (2020). **E-business: Una nueva forma de hacer negocios: el negocio electrónico para el mercado latinoamericano**.

Habermas, J. (1970) On Hermeneutics' claim to Universality. Mueller – Vollmer, Kurt: The Hermeneutics Reader. Blackwell, Oxford, 1985

Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2010). **Metodología de la Investigación**. 5ª ed. México: McGraw-Hill.

Hill, B. (2020). **Marketing During Times of Uncertainty: Advice from Marketing Experts**. Disponible

en:[https://metigy.com/metigy-](https://metigy.com/metigy-learning/marketing-during-times-of-uncertainty-advice-from-marketing-experts/)

[learning/marketing-during-times-of-uncertainty-advice-from-marketing-experts/](https://metigy.com/metigy-learning/marketing-during-times-of-uncertainty-advice-from-marketing-experts/)

Hugo, V. (2020). **Salud Pública y Covid-19 reflexiones de una sociedad en crisis**

Louffat, E. (2017). **¿Qué se entiende por diseño organizacional?**. Conexión Esan. Disponible

en:<https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2017/03/04/que-seentiende-por-diseno-oorganizacional>

Martínez, J. (2018) **La transformación digital y su repercusión en las**

- empresas.** Disponible en: <http://hdl.handle.net/10251/68911>
- Palella, S., y Martins, F. (2012) **Metodología de la Investigación Cuantitativa.** 2da Edición. Caracas: Fondo editorial de la Universidad Pedagógica Libertador (FEDEUPEL)
- Palmer, R. (1969). **Hermeneutics: Interpretation Theory in Schleiermacher, Dilthey, Heidegger, and Gadamer.** Evanston, IL: NorthwesternUniversityPress.
- Sabino, C. (2014). **El Proceso de investigación.** Editorial Episteme
- Sánchez, M. y Nube, S. (2003). **Metodología Cualitativa en la Educación.** En. Cuadernos Monográficos Candidusvol 1.
- Tratkowska, K. (2021). **Digitaltransformation: theoreticalbackgrounds of digital change.** *ManagementSciences*, 24(4), 32–37.
<https://doi.org/10.15611/ms.2019.4.05>
- Vásquez, F., y Gabalán, J. (2019). **Información y ventaja competitiva. Coexistencia exitosa en las organizaciones de vanguardia.** *El Profesional de la Información*, 24(2), 149-156. doi:10.3145/epi.2019.mar.08.



“El cambio es una puerta que se abre desde dentro.”

Terry Neill