

LA REINVENCIÓN ORGANIZACIONAL EN UN MUNDO CAMBIANTE FRENTE AL COVID-19

THE ORGANIZATIONAL REINVENTION IN A CHANGING
WORLD IN THE FACE OF COVID-19

Alonzo, Luis¹
Álvarez, Luis¹
Del Canto, Ero²
Escalona, Amanda¹
Gómez, Carlos³
Orta, Humberto¹

RESUMEN

Se plantea analizar el impacto que tiene la reinvencción organizacional en la actualidad, entendiendo el significado de la reinvencción organizacional y de qué manera se puede aprovechar para superar todas las adversidades que se presentan en ese contexto, tomando en cuenta los análisis de la situación actual a través de expertos de la Organización Internacional del trabajo, además de autores como Alberto Levy, como resultado de una investigación interpretativa documental, se obtuvo que el liderazgo pasa a ser una habilidad indispensable para enfrentar la incertidumbre en el entorno, en especial por la pandemia COVID-19. En consecuencia se concluye que las organizaciones se están reinventando en los procesos internos y en el talento humano para el logro de sus objetivos.

Palabras Clave: reinvencción organizacional, organización, crisis económica por la pandemia COVID-19

ABSTRACT

It is proposed to analyze the impact that organizational reinvention has today, understanding the meaning of organizational reinvention and how it can be used to overcome all the adversities that arise in that context, taking into account the analyzes of the current situation. Through experts from the International Labor Organization, as well as authors such as Alberto Levy, because of a documentary interpretive investigation, that obtained that leadership becomes an indispensable skill to face uncertainty in the environment, especially due to the COVID-19 pandemic. Consequently, that concluded that organizations are reinventing themselves in internal processes and human talent to achieve their objectives.

Keywords: organizational reinvention, organization, economic crisis due to the COVID-19 pandemic

JEL: 0310

Recibido: 20 de octubre de 2020 **Aceptado:** 08 de diciembre de 2020

¹ Estudiantes de la Universidad Tecnológica del Centro-UNITEC. Valencia, Venezuela.

² Doctor en Ciencias Administrativas y Gerenciales. Profesor investigador titular, asignatura Introducción a las Teorías de las Organizaciones, Cátedra de Organización, departamento de Gerencia y Finanzas, FACES UC, Campus Bárbula, Valencia, Venezuela. <https://orcid.org/0000-0001-9856-8216>. edalcanto19@yahoo.es

³ Ingeniero Electrónico, Presidente de Empresa de Capacitación y Asesoramiento Profesional Ants Colony C.A. Valencia, Venezuela. carlos23418@gmail.com

INTRODUCCIÓN

La globalización y la tecnología jugaran un rol clave en la evolución de las organizaciones en el mundo de hoy, al respecto Davis y O'Halloran (2018) hacen referencia a la relación que existe entre globalización y tecnología, destacando la importancia del traslado de personas así como las nuevas ideas que se traducen en información y conocimiento producto de los avances tecnológicos.

Esta globalización se acelera cada vez más, como expresan Hallward-Driemeier y Nayyar (2017) manifestando que gracias a la tecnología ha permitido que las organizaciones accedan de manera más rápida los recursos disponibles (materia Prima, herramientas, alimentos, transacciones comerciales), por lo tanto, las capacidades de las organizaciones llegan a un punto que son muy parejas y a la vez hace más complicado a las pequeñas empresas lograr abrirse paso entre los grandes.

En este sentido, González, Flórez y Vera (2014) expresan que la reinención organizacional cada vez ha tomado más fuerza en las organizaciones pues, la constante actualización de tecnologías, productos, procedimientos, diseño y demás aspectos organizacionales permiten que las organizaciones logren diferenciarse continuamente de su competencia y puedan tomar ventaja en esta carrera, y expresan González, Flórez y Vera (2014) que:

Aparece entonces una nueva modalidad de trabajo, la cual transforma el tradicional modelo organizacional haciendo uso de las tecnologías de la información y a su vez replanteando una nueva forma de concebir la comunicación interna dentro de la empresa, generando diferentes formas de organización y control en los procesos organizacionales (p.4).

Esta cita cobra mayor preponderancia en la actualidad frente al COVID-19, teniendo un adecuación a lo expresado por González, Flórez y Vera (2014) en el que las organizaciones se han enfocado en incluir programas de innovación con el objetivo de desarrollar al máximo las ideas para no solo diferenciarse sino también sortear los obstáculos que se le presentan día a día y poder mantenerse en el mercado, y donde los cambios en los diferentes procesos de la organización deben guiarse por líderes con la implementación de estrategias que busquen llevar a su equipo a tener un

enfoque innovador, e internalizarlo en cada uno de ellos.

Esto es incentivo para investigar y plantear como objetivo analizar el impacto que tiene la reinención organizacional en la actualidad, entendiendo el significado de la reinención y de qué manera se puede aprovechar para superar todas las adversidades que se presentan en ese contexto, tomando en cuenta los análisis de la situación actual a través de expertos de la organización internacional del trabajo (OIT), además Levy (2010) considera que el liderazgo pasa a ser una habilidad indispensable para sortear el entorno vulnerable y de incertidumbre, en especial agudizado por el proceso del virus sobrevenido categorizado como pandemia por la organización mundial de la salud, COVID-19.

Sin duda el mundo está enfrentando un entorno de alta complejidad y de volatilidad e incertidumbre debido a la pandemia del COVID-19, conocida en términos populares como la pandemia del coronavirus, ocasionada por el virus SARS-CoV-2, tal como es expresado por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe-CEPAL (2020), fue en diciembre de 2019 el diagnóstico del primer caso en la ciudad de Wuhan, capital de la provincia de Hubei, en la República Popular China, y que se ha extendido a nivel mundial hasta que la Organización Mundial de la Salud (OMS) la reconoció como una pandemia el 11 de marzo de 2020, el cual ha alertado al mundo por los efectos causados en los diferentes ámbitos, principalmente la salud y economía, y la reinención organizacional se sitúa a la vanguardia nuevamente para afrontar este reto.

BASES TEÓRICAS

Reinención organizacional

Para Hammer y Champy (1994) se define la reinención organizacional, como el poder de reingeniería de un negocio dejando de lado los temas viejos y comenzar a inventar una mejor forma de hacer el trabajo, con lo cual se estaría en presencia de un proceso de reingeniería, considerado por Montoya (2020) como un rediseño de la organización que consta de cuatro fases: preparación del cambio, planeación del cambio, diseño del cambio y evaluación del cambio, todas en formas de prelación o continuidad, siendo así

la reinención Organizacional es reinventar los procesos, productos, estrategias y demás, esto añadiéndole el valor de la experiencia y datos analizados por parte de los líderes orientados a esta práctica gerencial, y así seguir siendo competitivos en el mercado.

Al respecto, Navas (2012), comenta que el origen de la necesidad de reinención surgió de la crisis financiera de Europa, lo cual ocasionó que surgieran cientos de millones de consumidores en los mercados emergentes, y como todos, consumidores, proveedores, empleados y otras partes, buscan y desean tener acceso a la información, es importante que las compañías se enfoquen en hacer el bien, pues una empresa que sea socialmente responsable y ambientalmente sostenible tiene una gran ventaja competitiva. Con base a lo antes mencionado, Pérez, Hernández, Acosta y Chumaceiro (2009) Afirman que “Un mundo especialmente orientado hacia la moda, la agilidad en la identificación de nuevos deseos y en el lanzamiento de nuevos productos al mercado se convierte en la clave para vencer a la competencia”. (p. 283)

Por lo antes expuesto, según Jiménez, Vargas, Vera y Gamboa (2019), expresan la importancia que las organizaciones contribuyan a la transformación de las actividades económicas, desarrollando planes de vida y otras estrategias que permitan el crecimiento competitivo en los negocios, pues indican que las propuestas que generen valor como factor diferenciador son clave para el éxito de las empresas. Por su parte Levi (2010) expone que:

El desarrollo competitivo brinda herramientas de diagnóstico y variables de comparación para lograr en las organizaciones, evaluar sus competencias, habilidades y conductas cruciales, así como, la relación entre éstas y las ventajas competitivas de cada producto y servicio. También, facilita el éxito en el desafío de crear un capital humano relacionado en el que cada elemento que conforma la organización pueda vincular sus propias responsabilidades con los objetivos estratégicos de la compañía y aumenta la integración grupal y desarrollo individual. (p. 79)

Por consiguiente, es vital el desarrollo competitivo basado en la reinención, pues esto va a permitir aumentar el valor de la organización y sus capacidades, lo que va a traer por consecuencia una ventaja competitiva para la diferenciación en el área de la

reinención organizacional. La reinención de las empresas para Montoya (2020) conlleva a la práctica del discurso gerencial que se direcciona hacia un rol efectivo del nuevo gerente basado en liderazgo.

Nuevos líderes organizacionales

Los líderes de las organizaciones para Montoya (2020) han evolucionado con el paso del tiempo, así como los focos de atención en donde deben colocar la energía de su rol. Con anterioridad la figura de líder era considerado por el orden y mandato; eso funcionaba en su momento, pero ha cambiado, y lo que las organizaciones en el siglo XXI buscan es un liderazgo que inspire y sea modelo a seguir. Esta es la razón del ¿Por qué? el líder debe tomarse con mucha importancia el dar el ejemplo durante la reinención organizacional.

Pero la reinención, trae consigo muchos desafíos que pueden generar resistencia. De hecho, Montoya (2020) describe que hay integrantes que perciben el cambio como un reto, como una oportunidad de mejoras y crecimiento, y otros que simplemente lo rechazan. El líder de la organización debe ser guía de ambos grupos de personas. Cuando un líder expone la importancia de este proceso de gestión de cambio en la cultura de la organización. Este se define según Chiavenato (2009), como un “sistema de creencias y valores compartidos que se desarrolla dentro de una organización o dentro de una subunidad y que guía y orienta la conducta de sus miembros” (p.119).

Por consiguiente, el líder debe no solo comprender la cultura actual de la organización en la que se encuentra, sino también debe ser capaz de poder facilitar el cambio y sus canales de comunicación al momento de aplicar alguna estrategia para la evolución del equipo. Por lo anteriormente señalado, Betancourt (2015) destaca cuatro características del nuevo líder: 1) son agentes principales de cambio, 2) son intuitivos y socialmente inteligentes, 3) son pensadores sistémicos y 4) están orientados a la acción.

Este conjunto de características señaladas busca hacer del líder lo más completo y empático posible, propiciando la reinención, tal como lo expresa Echeverría (2016),

los cambios se deben producir en la forma en que se relacionan las personas en un contexto organizacional y en la importancia de las conversaciones eficaces, horizontal y verticalmente.

METODOLOGÍA

La investigación se ubicó en el paradigma interpretativo, con un enfoque cualitativo, según Fuster (2019), y se empleó la hermenéutica como método, para el análisis de los distintos artículos de investigación y de opinión los cuales se encuentran anexos en las referencias. Con base a lo anteriormente mencionado, se redactaron las diversas interpretaciones de los autores y se procedió a la triangulación de éstos, mediante el cual se consolidó la información obtenida en la documentación revisada. Esta triangulación presentó las interpretaciones con base en sus experiencias, actitudes, creencias, pensamientos y reflexiones, tal como ocurren en su contexto natural, de acuerdo con Ochoa, et al (2020), la triangulación se puede realizar en fuentes de datos, de teorías, de investigadores, o de ambientes en el estudio, de un mismo fenómeno.

Así mismo, el estudio requirió la utilización de las fichas, y herramientas digitales (computadora), para respaldar los resultados de la indagación de las referencias, la cual para Arias (2016), corresponde a una investigación documental, que es aquella donde los datos e información, son recogidos de otras investigaciones manuscritas o digitales, propias de fuentes secundarias.

RESULTADOS

Se procede a realizar una lista de resultados obtenidos de manera interpretativa:

1. La reinención organizacional es clave la perdurabilidad de los negocios, y no debe ser vista solo como un concepto sino invertir en la sostenibilidad de los negocios, para lo cual requiere de la implementación de programas que se enfoquen en la creación de ideas, e ir a su aplicación, es decir pasar de la idea a la innovación en los procesos internos, de manera que permitan crecer en todos

los sentidos a las organizaciones, entre ellos las áreas de información y comunicación con sentido en el teletrabajo.

2. Para que los programas de reinención organizacional sean efectivos, es necesario invertir en la capacitación de nuevos líderes que no solo estén abiertos al cambio, a la creatividad y a la innovación, sino que deben fomentarla, pues ellos serán la guía para que los proyectos desarrollados se enfoquen en los objetivos del negocio.
3. El COVID-19 es una realidad que cambió la forma de trabajar e instauró un nuevo estilo de vida, que quedará con las nuevas formas de hacer negocios, y con la posibilidad de cambios y de creación de procesos internos considerando el teletrabajo, que está acelerando la revolución tecnológica 4.0, por lo tanto las estrategias empresariales tienden a dedicar esfuerzos a buscar alternativas para la nueva revolución industrial inteligente, y las más débiles se enfocan a buscar estrategias para sortear los efectos negativos de esta pandemia.

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

De lo concerniente a los resultados obtenidos de las interpretaciones de la literatura, los líderes organizacionales deben propiciar las estrategias para la reinención y logro de los objetivos planteados, para ello debe motivar la resiliencia de los colaboradores para que aporten a dicho proceso.

Según Echeverría (2016) los líderes deben tener las competencias y habilidades idóneas para la organización, que comprenda los nuevos retos que propone la globalización y actuar ante ello. Por lo que se alinea a los resultados obtenidos, dado que el desarrollo y mantenimiento de competencias y habilidades para liderar, es la forma eficaz para gestionar la reinención de la organización. Tal como lo señalan Tubbs y Schulz (2006):

No hay tarea más importante en el progreso del campo del liderazgo que identificar las competencias y meta-competencias que conforman a un líder. Sin embargo, hasta la fecha, no ha habido un acuerdo sobre cuáles son las competencias de liderazgo que debe ser enseñado y/o aprendido (p. 29).

Por lo tanto el análisis sobre el impacto que tiene la reinversión organizacional en la actualidad, también requiere de cambios en las habilidades y competencias idóneas para la organización, considerando que el líder nace y se hace, puede ser considerado como habilidad y competencia para aprovechar la gestión hacia la reinversión, con la finalidad de superar todas las adversidades que se presentan en ese contexto de pandemia.

Reinversión organizacional frente al COVID-19

El COVID-19 ha obligado al mundo a cambiar la forma de trabajar, empresas detenidas o trabajando parcialmente y con un ambiente de incertidumbre debido a la posibilidad de modificaciones en la normalidad conocida para realizar las operaciones. Según la Organización Internacional del Trabajo (2020), indica que 3.300 de personas de la población económicamente activa, están afectadas por los cierres de sus empresas, lo cual reducen los puestos de trabajo, haciendo que las personas deban reinvertirse en sus actividades y la necesidad de adquirir habilidades y destrezas cónsonas con esta nueva realidad.

Esto es otro de los impactos de la pandemia, que ha detenido las actividades económicas, y la organización debe tomar medidas, y que ha requerido resiliencia en las personas cónsonas con esta realidad, entre ellos, la oficina dentro del hogar, educación a distancia, reducción de sueldo en equipos de ligas profesionales de fútbol, y el emprendimiento con nuevas estrategias como: los eventos en línea de información, encuestas, promociones, generación de confianza y fidelidad del cliente, la entrega a domicilio, entre muchos otros cambios.

De esta manera, el impacto que está teniendo esta crisis en el mundo, las organizaciones se han visto obligadas a reinventarse para continuar en el mercado y comenzar a desarrollar estrategias para manejar la crisis económica que ha revelado el informe de la CEPAL (2020). Los ejemplos mencionados son algunas formas de reinversión que se pueden observar en empresas de consumo, como cadenas de supermercado, ventas de Tecnología, restaurantes, auto-lavados a domicilio, con consecuencias en el encadenamiento productivo. Lo cual converge con lo expuesto por

Rodríguez (2005) al considerar que las organizaciones para lograr su objetivo de garantizar la continuidad del negocio, debe saber anticipar las tendencias y poder desarrollar planes creativos para afrontar la crisis.

Es por ello que la reinención organizacional se enfoca en los cambios tanto del líder como de sus colaboradores en las organizaciones, y en la modificación de la conducta de los consumidores, para garantizar la continuidad del negocio a pesar de la crisis. Para Gómez (2020), deben enfocarse las organizaciones actualmente mirando hacia el futuro de la sociedad, donde el distanciamiento social va a mantenerse por un tiempo considerable, y recomienda técnicas como: evitar que los clientes se desplacen, cuidar a los clientes, reinventar nuevos productos o servicios, y cuidar a los empleados. Cada una de estas técnicas, lleva consigo un impacto en la reinención de la organización.

CONCLUSIONES

El objetivo trazado en esta investigación fue analizar el impacto que tiene la reinención organizacional en la actualidad, entendiendo el significado de la reinención organizacional y de qué manera se puede aprovechar para superar todas las adversidades. El significado de la reinención ha hecho impacto en el valor del mercado, que es una combinación entre el bien o servicio (sus características), pero también en el proceso (la forma cómo se obtiene incluye los servicios) y en el precio (qué y cómo pago por el). La necesidad de cambio ha llevado a renovar y a reinventar nuestros productos, procesos y hasta el precio.

En función de tiempo y dinero es factible renovar, ya que inventar es crear algo nuevo desde sus fundamentos. Puede ser hora de reinventarse para tener de nuevo validez o de lo contrario para desaparecer en forma programada evitando fracasos o liquidaciones ruinosas.

Con lo anteriormente expuesto, el significado de la reinención organizacional debe incluir desde el talento humano que lo compone, empezando por quienes lideran, ya que son ellos los que al dar el ejemplo, pueden no solamente, ser foco de modelo, sino también, quien puede dirigir el cómo hacerlo apoyando a cada equipo de trabajo, pero

para que esto suceda, y pueda ser una gestión de cambio eficiente y eficaz el líder, debe comprender bien la globalización y en qué etapa o perspectiva se encuentra la organización que lidera para poder orientar y adecuar la misión de la organización, a lo que se necesita, para mantenerse en competitividad, así como en una paulatina evolución y reinención de la organización.

El análisis de la pandemia del COVID-19, ha cambiado la dinámica total del mundo, y se ha aprovechado para acelerar la revolución industrial 4.0, y se ha instaurado retos sin precedentes, y dado que la pandemia amenaza con quedarse por un tiempo prolongado, obliga a las organizaciones del mundo a reinventarse en todo sentido ya sea por medio de servicios de entrega a domicilio, clases por internet u otras alternativas, para mantenerse operativas, tomando en cuenta tres pilares claves para sobrevivir a esta crisis, los cuales son: cuidar a los clientes, innovar en todo sentido, y cuidar a los trabajadores. Tomando en cuenta estos pilares y utilizando las herramientas de trabajo que nos ofrece la tecnología, se tendrán altas probabilidades de superar la crisis y convertirla en una gran oportunidad para aventajar a la competencia.

REFERENCIAS

Arias, F. (2016). **El Proyecto de Investigación: Introducción a la Metodología Científica**. Quinta Edición. Caracas, Venezuela: Editorial Episteme, C. A.

Betancourt, A. (2015) **Los alquimistas de la reinención organizacional** Recuperado en: <http://www.debatesiesa.com/los-alquimistas-de-la-reinencion-organizacional/>

Chiavenato, I. (2009) **Comportamiento Organizacional La dinámica del éxito en las organizaciones** Segunda Edición Recuperado en: <https://www.academia.edu/29923149/Comportamiento-Organizacional-Idalberto-Chiavenato-McGrawhill-2da-Edicion.pdf>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL (2020). **Informe especial COVID-19, N° 4. Sectores y empresas frente al COVID-19, emergencia y reactivación.** <https://www.cepal.org/es/publicaciones/45734->

[sectores-empresas-frente-al-covid-19-emergencia-reactivacion](#)

Davis, N., & O'Halloran, D. (2018). **The fourth industrial revolution is driving globalization 4.0.** In *World Economic Forum*. <https://urban-hub.com/es/technology/preparados-para-el-cambio-de-la-globalizacion-4-0/>

Echeverría, R. (2016) **¿Qué es el liderazgo organizacional?** Recuperado en: <http://www.escuelamanagement.eu/habilidades-de-liderazgo-2/que-es-el-liderazgo-organizacional>

Fuster, D. (2019). **Investigación Cualitativa: Método Fenomenológico Hermenéutico.** *Revista Propósitos y Representaciones*. Vol. 7. No. 1. Pp. 201-229.

Gómez, D (2020) **Como Reinventar su Negocio en Tiempos de Crisis.** Recuperado en: <http://technocio.com/como-reinventar-su-negocio-en-tiempos-de-crisis/>

González, A., Flórez, K., & Vera, V. (2014). **Gestión del cambio y el teletrabajo** (Bachelor's thesis, Universidad de Medellín)

Hallward-Driemeier, M., & Nayyar, G. (2017). **Trouble in the making?: The future of manufacturing-led development.** World Bank Publications.

Hammer, M. Champy, J. (1994). **Reingeniería.** Editorial Norma, S.A. Colombia.

Jiménez, L., Vargas, R., Vera, C., & Gamboa, R. (2019). **Organizational life plan as a catalyst in reinventing the competitive development of clay manufacturing companies.** *Económicas CUC*, 40(1), 105-122.

Levy, A. (2010). **Desarrollo competitivo y dinámica de los sectores industriales.** Buenos Aires: Granica.

Leyva, R. (2019). **Reinvención Corporativa, la tarea de Todo momento.** Recuperado en: <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/reinvencion-corporativa-la-tarea-de-todo-momento-527970>

Montoya, A. (2020). **La reinvención de las empresas estatales Venezolanas, bajo**

una nueva práctica del discurso gerencial. *Revista de estudios gerenciales y de las organizaciones.* 4(8), 319-336.

Navas (2012). **Reinención Personal y Organizacional.** Recuperado en: <https://alejnava.wordpress.com/2012/12/30/reinencion-personal-y-organizacional/>

Ochoa, R., Nava, N., & Fusil, D. (2020). **Comprensión epistemológica del tesista sobre investigaciones cuantitativas, cualitativas y mixtas.** *Orbis: revista de Ciencias Humanas*, 15(45), 13-22.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7407375>

Organización Internacional del Trabajo (2020). **El Covid-19 causa pérdidas devastadoras de empleos y Horas de Trabajo.** Recuperado en: https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_740920/lang--es/index.htm

Pérez, M., Hernández, J., Acosta, I. y Chumaceiro, A. (2009). **Consideraciones teóricas para el análisis de las Pequeñas y Medianas Empresas como fuente de generación de empleo y su correspondencia ética con la Sociedad.** Recuperado en: <http://produccioncientificaluz.org/index.php/rafg/article/view/623>

Rodríguez, R (2020) **Coronavirus: La perspectiva Gerencial Venezolana.** Recuperado en: <http://www.bancaynegocios.com/expertos-coronavirus-la-perspectiva-gerencial-venezolana/>

Tubbs, S., & Schulz, E. (2006). **Explorando una taxonomía de competencias de liderazgo global y metacompetencias.** *Revista de la Academia Americana de Negocios*, Cambridge (Org. 2007) (Trad. Cast.), Exploring a Taxonomy of Global Leadership Competencies and Meta-competencies. *Journal of American Academy of Business*, Cambridge Recuperado en: http://strandtheory.org/images/Taxonomy_of_global_leadership_competencies.pdf