REDISEÑO ORGANIZACIONAL DESDE UNA VISIÓN INTEGRAL DE LA POSTPANDEMIA EN EL CONTEXTO PERUANO

ORGANIZATIONAL REDESIGN FROM A COMPREHENSIVE VISION OF THE POST-PANDEMIC IN THE PERUVIAN CONTEXT

Jorge Lira Camargo

Magíster en Ingeniería Industrial con Mención en Planeamiento y Gestión Empresarial, Docente Investigador de la Universidad Nacional Federico Villareal en Lima. Perú, correo electrónico: jlira@unfv.edu.pe / Orcid: https://orcid.org/0000-0003-2364-5226

Identificación del Proyecto: Implementación del rediseño organizacional en el sector público y privado en el contexto de la pandemia y postpandemia en el Perú.

Objetivo: Analizar desde una perspectiva crítica el rediseño organizacional ocurrido en la pandemia y post-pandemia en el contexto peruano.

Descripción del contexto

Desde hace mucho tiempo se ha escuchado sobre la modernización de la gestión pública la cual tiene como uno de sus pilares centrales la gestión por procesos. Asimismo, en los últimos años y en especial en el proceso de la pandemia COVID 19 se agudizó el término de transformación digital. Pero qué se entiende por ¿Diagnóstico organizacional? ¿Diseño de la estrategia? ¿Diseño de los procesos? ¿Cadena de valor? ¿Gestión de la simplificación Administrativa? ¿Gestión de mejora de procesos? ¿Rediseño de procesos? ¿Rediseño de la estructura organizacional? ¿Transformación Digital? Necesitamos transformarnos como empresa en esta coyuntura de la pandemia del COVID 19, requerimos aprovechar las plataformas virtuales para posicionar nuestro producto o servicio y no vernos afectados. En el contexto peruano, las empresas, plantearon mecanismos para digitalizar los procedimientos del ingreso y salida de la información documentaria de mesa de partes hacia la virtualidad, atención al cliente, prestación de servicio no presencial, aquellas necesidades implicaron el fortalecimiento de las capacidades digitales en sus trabajadores, y un cambio en la organización institucional, brindando mejoras continuas en el desarrollo de su transformación digital en sus plataformas institucionales.

Revisión de la Literatura

Hoy en día, las empresas deben enfrentarse a un mundo globalizado en el cual el cliente es el elemento más importante en el sector privado, o el ciudadano en el sector público puesto que son los que determinan la demanda de los productos o servicios; razón por la cual se debe responder de manera oportuna y eficiente a sus expectativas.

Iraida Justina Rodríguez-González et al., (2012), integran el diseño organizacional y el enfoque de

procesos para definir la visión, misión, objetivos y metas. Para Castro y Rojo (2020) la innovación es ese cambio que incorpora nuevos aspectos, nuevos lineamientos, nuevos elementos para que algo funcione de una manera diferente o se desarrolle un producto o servicio inédito, lo que permite afirmar que la innovación tecnológica es un proceso sistémico, dinámico, participativo, creativo, abierto y continuo, consistente en gestionar el desarrollo de nuevos productos.

Fossland & Krogstie (2015), enfatizan la relación de los modelos ideales, modelos actuales que representan la fotografía de la cadena de valor desde la planificación operativa hacia la planificación estratégica hacia el modelo propuesto que cubre las necesidades y expectativas de los clientes.

Según la investigación de García y García (2020), modifican la estructura organizacional existente para relacionar estrechamente con las necesidades del ciudadano y generar las capacidades con el objetivo de perfeccionar su estructura organizativa, orientado al desarrollo de la ejecución de procesos más que el al cumplimiento de funcione s generales. Alonso (2020), enfatizan que la innovación y la digitalización de la Administración Pública, plantea numerosos interrogantes sobre el futuro inmediato del empleo público y sobre la necesidad de redefinir o actualizar los derechos y condiciones de trabajo de los empleados. Aquello implica definir los perfiles con las competencias necesarias para el correcto desarrollo de su trabajo.

Para Álvarez (2020), mencionan que la situación provocada por la pandemia ha configurado el teletrabajo como solución, actualmente la tecnología ha permitido probar que es factible su uso en las organizaciones públicas y privadas. Por ello, es necesario contar con una normativa que ayude el avance que tuvieron las instituciones. Según Ershadi et al., (2020), proporcionan un patrón que se centra en identificar, analizar, diseñar u optimizar procesos, y se está utilizando para gestionar sus procesos a través del teletrabajo impulsado por la pandemia COVID-19. Según Fischer et al., (2020), comienzan su trabajo con el análisis de la digitación de la información física hacia una representación digital, asimismo, desarrollan a través de los trabajos anteriores los requisitos que debe cumplir las empresas a ser consideradas en la transformación digital. Mencionan que para orientar hacia la transformación digital las empresas deben elegir su estrategia en base al modelo y/o comportamiento organizacional, la generación capacidades será fundamental para generar sostenibilidad.

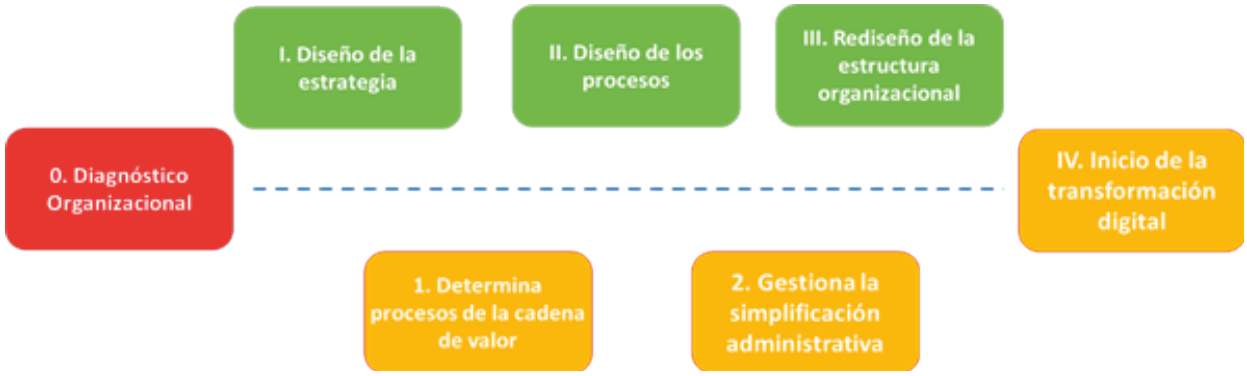
Martínez et al., (2020), establecen las condiciones básicas para generar ambientes adecuados en el correcto desarrollo del trabajo, que permita asegurar la prestación del servicio adecuado y cubrir las expectativas del ciudadano. Asimismo, el clima laboral generado por la empresa contribuirá en la generación de ideas y/o soluciones, fundamental para sostener la transformación digital en las empresas y estar un paso delante de la competencia. Finalmente, Valenzuela (2020), mencionan que las auditorias debe tener un rol preventivo hacia el logro de resultados y prestación del servicio, teniendo un enfoque moderno para alcanzar la eficiencia, eficacia y efectividad en las entidades públicas. Para Lira et al., (2021), “La metodología propuesta comprende los aportes de las metodologías para llevar a cabo el sistema de gestión de calidad, certificación y las metodologías ágiles”. En Kir y Erdogan (2021), propone que las empresas sean ágiles y receptivos a las necesidades o demandas a consecuencia de la pandemia COVID, utilice un enfoque holístico que capture los aspectos sociales del entorno. Keshta (2018) el modelo desarrollado por Keshta, es un trabajo no competidor que fortalece el modelo propuesto del rediseño y su influencia en la transformación digital.

Según revisión de la literatura realizada a partir de los artículos relacionados al tema de estudio, se observa que no hay trabajos recientes que logren integrar el Diseño Estratégico, Diseño Organizacional y Gestión por Procesos con la Transformación Digital en el sector público, los artículos mencionados en esta sección aportaran valor para la nueva propuesta del nuevo modelo.

Metodología

El trabajo de investigación de tipo básica, según la técnica de la observación, fue llevado a cabo con la participación de los estudiantes de la carrera de ingeniería de sistemas de la Universidad Nacional Federico Villareal. En el siguiente gráfico se muestra el paso a paso para realizar el rediseño organizacional hacia la transformación digital. A continuación, se muestra la secuencia metodológica. Ver la Figura 1.

Figura No 1.
Secuencia metodológica



Fuente: elaboración propia.

Hallazgos

Diagnóstico Organizacional

El enfoque para llevar a cabo el análisis puede ser a partir desde una vista de alto nivel de una empresa (es conocido también como el diagrama de procesos de Nivel 0), sistema o proceso, define los límites entre la organización y su ambiente, mostrando las partes interesadas externas que interactúan con la organización y el flujo de información (requerimientos) que intercambian. Asimismo, debe incorporar el análisis a detalle utilizando el enfoque reduccionista para encontrar las causas o características Es conocido también como el diagrama de procesos de Nivel 0.

En el proyecto "PLATAFORMA WEB DE ALQUILER DE HOTELES CON RECORRIDO VIRTUAL EN 360°" que elaboraron los alumnos del 9 ciclo, se realizó el análisis con un enfoque sistémico considerando el pensamiento holístico y reduccionista, en el proceso del análisis se identificaron causas que permitieron identificar el problema principal, la inestabilidad económica como un elemento que limita las compras y

ventas de los inmuebles. Ver el Figura No 2.

Figura No 2.

Identificación de causas, problemas y efectos

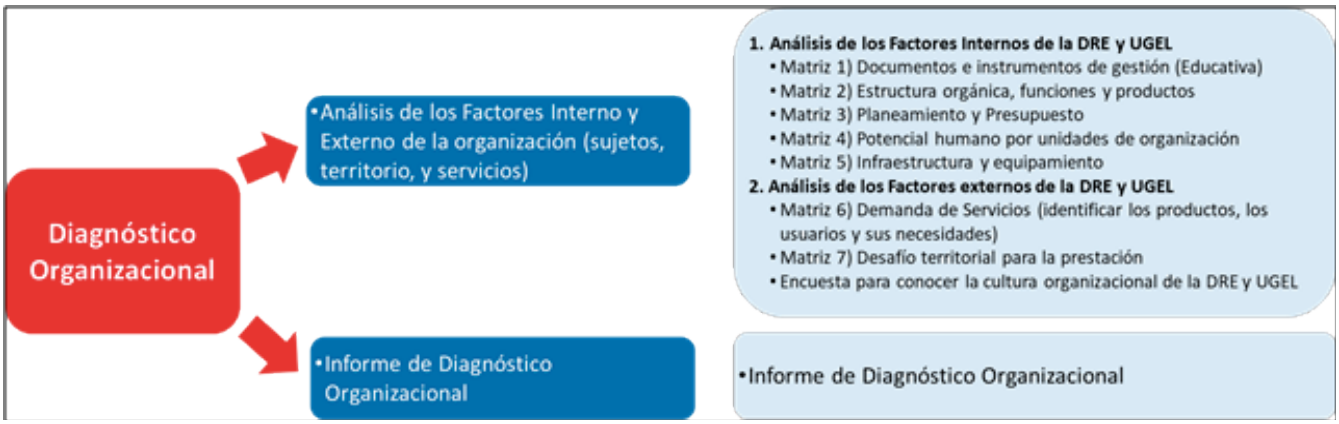


Fuente: elaboración propia.

El diagnóstico se puede complementar desde un enfoque administrativo con enfoque territorial. Ver la Figura 3.

Figura No 3.

Diagnóstico Organizacional a las Direcciones y Unidades de Gestión de Educación



Fuente: elaboración propia.

Diseño de la estrategia

El diagnóstico organizacional es un insumo para establecer el diseño de la estrategia, por ejemplo, los alumnos del 6 ciclo de ingeniería de gestión por procesos y negocios desarrollaron los objetivos estratégicos propuestos de sus empresas de estudio para llevar a cabo el rediseño organizacional y su influencia hacia la transformación digital. A continuación, un caso para desarrollar el diseño de la estrategia, incorporando objetivos para implementar el rediseño organizacional. Ver tabla N°1.

Tabla 1.

Objetivos Estratégicos

N°	OBJETIVO ESTRATÉGICO
01	Asegurar un excelente servicio que cumpla con la satisfacción del gusto del cliente orientándolos en la decisión de la compra más adecuada para su estilo.
02	Rediseñar a la organización para implementar proyectos de transformación digital que proporcione un mejor servicio o producto al cliente, con esto se tendrá un efecto positivo en los ingresos y beneficios.
03	Impulsar el crecimiento de la empresa, posicionando la marca en los medios digitales.

Fuente: elaboración propia.

Diseño de los procesos

Sobre los inputs del diagnóstico y diseño de la estrategia se identificó los productos o servicios entregados por la empresa, determinación de los procesos y secuencia, Ver en la figura 4.

Figura No 4.

Identificación de productos y procesos

Producto	Propósito /objetivo	Proceso de nivel cero
Pecosas firmadas	*Dotación de los recursos necesarios para dicho fin y en coordinación con las UGEL.*	**Gestionar el suministro de recursos educativos**
Informe de declaración de gastos de mantenimiento.	*Dotación de los recursos necesarios para dicho fin y en coordinación con las UGEL.*	

Fuente: elaboración propia.

Determinación de la cadena de valor

Los procesos misionales son nuestra priorización porque genera valor a los productos y servicios, por

ello, es importante establecer los indicadores con la finalidad de conocer el desempeño de los procesos para poder evaluarlos. Los indicadores es una relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto a objetivos y metas previstos e influencias esperadas.

Gestiona la simplificación administrativa

La simplificación administrativa, mejora continua o automatización es uno de los medios para modernizar a las empresas o entidades pública que comprende: La identificación de requisitos y formalidades innecesarios que se pueden liberar para generar mejores condiciones; establece una cultura de evidencia promoviendo que la intervención del Estado ayude a solucionar problemas con sustentos; Establece una estructura organizacional que permita a las entidades cumplir con su propósito y su estrategia; Articula las actividades que realizan diversas unidades de organización dentro de una entidad; Incorpora herramientas de análisis para que las organizaciones puedan evaluar los riesgos que surgen durante la gestión; Incorpora la articulación horizontal y vertical para garantizar la coordinación entre instituciones de manera sistémica; Incrementa la cantidad y la calidad de los bienes y servicios, logrando optimizar los costos en el proceso; Incorpora herramientas que permitan crear información y gestionar los conocimientos diarios; y Permite tener una relación abierta y cercana con los ciudadanos e incorporar herramientas de transparencia.

Rediseño de la estructura organizacional

Se genera escenarios de la estructura organizacional en función a los procesos y su capacidad operativa o estratégica. Aquellos escenarios serán socializados y evaluados por los miembros de la organización, en el contexto de la digitalización adoptará una jerarquía más horizontal en base a los trabajos basados en la gestión por proyectos.

Conclusiones

Las organizaciones públicas y privadas buscaron desarrollar un trabajo coordinado de manera remota, para continuar con las actividades empresariales y alcanzar los objetivos trazados frente a los usuarios. Es por ello que la implementación del diseño o rediseño organizacional en las empresas públicas y privadas es un punto de partida para iniciar la transformación digital, tan importantes en tiempos de pospandemia del COVID 19, ya que los usuarios se encuentran más familiarizados y cercanos a lo digital o virtual. Esta implementación de las mejoras ayuda a la simplificación de los pasos administrativos, ayudando en la efectividad en los resultados.

Referencias bibliográficas

Alonso, I. M. (2020). Digitalización e innovación tecnológica en la administración pública: La necesaria redefinición de los derechos de los empleados públicos. T*emas laborales: Revista andaluza de trabajo y bienestar social*, 151, 373-396.

Alotaibi, Y. (2020). Automated Business Process Modelling for Analyzing Sustainable System Requirements Engineering (p. 161). https://doi.org/10.1109/ICIM49319.2020.244690

Álvarez Cuesta, H. (2020). Del recurso al teletrabajo como medida de emergencia al futuro del trabajo a *distancia. Lan Harremanak - Revista de Relaciones Laborales*, 43, 175-201. https://doi.org/10.1387/lan-harremanak.21722

Castro, Á. J., y Rojo, A. A. (2020). Creatividad e innovación, herramientas para mejorar la competitividad de las pymes en la globalización. En Chirinos, Y., Ramírez, A., Godínez, R. Barbera, N. y Rojas, D. (2020). (Eds.). *Tendencias en la Investigación Universitaria. Una visión desde Latinoamérica.* Vol. X. Fondo Editorial Servando Garcés. DOI: www.doi.org/10.47212/Tendencias2020.3

Ershadi, M., Jefferies, M., Davis, P., & Mojtahedi, M. (2020). Towards successful establishment of a project portfolio management system: Business process management approach. *Journal Modern Project Management*, 08(01), 22-41. https://paper.idea.edu.cn/paper/3041208828

Fischer, M., Imgrund, F., Janiesch, C., & Winkelmann, A. (2020). Strategy archetypes for digital transformation: Defining meta objectives using business process management. *Information & Management,* 57(5), 103262. https://doi.org/10.1016/j.im.2019.103262

Fossland, S., & Krogstie, J. (2015). *Modeling As-is, Ought-to-be and To-be – Experiences from a Case Study in the Health Sector.* 10. DOI: 10.1007/978-3-319-39429-9_23

García, Y. T., y García, J. P. T. (2020). El diseño organizacional en las organizaciones (Revisión). *Redel. Revista Granmense de Desarrollo Local*, 4, 1047-1061.

Keshta, I., Niazi, M., & Alshayeb, M. (2018). Towards Implementation of Process and Product Quality Assurance Process Area for Saudi Arabian Small and Medium Sized Software Development Organizations. *IEEE Access,* PP, 1-1. https://doi.org/10.1109/ACCESS.2018.2859249

Kir, H., & Erdogan, N. (2021). A knowledge-intensive adaptive business process management framework. *Information Systems*, 95, 101639. https://doi.org/10.1016/j.is.2020.101639

Martínez-Caballero, D., González-González, A., González-González, A., y Cazanave-Macías, J. (2020). Integración de la gestión por procesos y el diseño arquitectónico en organizaciones de servicios públicos. *Ingeniería Industrial,* vol. XLI, núm. 2. https://www.redalyc.org/journal/3604/360464740008/html/

Rodríguez-González I., González-González, A., Noy-Viamontes, P., y Pérez-Sotolongo, S. (2012). Metodología de Diseño Organizacional integrando enfoque a procesos y competencias. I*ngeniería Industrial*, vol. XXXIII, núm. 2. https://www.redalyc.org/pdf/3604/360433580010.pdf

Lira, J., Lira, Z., Soto, L., Campo, M., Mujica, O., y Lira, G. (2021). Sistemas de metodología orientada

en acreditación de programas académicos de las universidades públicas - *RISTI - Revista Iberica de Sistemas e Tecnologias de Informacao.* N.º E44. ProQuest. https://www.proquest.com/openview/ffaee54f11e2b8a9e281b4a21e1c6c1f/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1006393

Valenzuela, A. B. E. (2020). La auditoría como mejora continua en los Organismos Públicos de Salud del Perú. *Quipukamayoc*, 28(56), 25-31.