

Factores de la reingeniería de negocios en tiempos de COVID-19

Factors of business reengineering in times of COVID-19

Alan René Velásquez Cáceres
Universidad de Panamá, Facultad de Ingeniería
alan-r.velasquez@up.ac.pa
<https://orcid.org/0000-0002-5269-9963>

Jorge Luis Martínez Ramírez
Universidad de Panamá, Facultad de Ingeniería
Jorgel.martinez@up.ac.pa
[ORCID.ORG/0000-0002-1036-6167](https://orcid.org/0000-0002-1036-6167)

Resumen

La reingeniería es el rediseño de los procesos en un negocio que busca mejorar ya sea la calidad, los tiempos o la reducción de costos. Ahora en tiempos de pandemia del COVID-19 hay una serie de factores como las medidas de bioseguridad, la digitalización, las comunicaciones y el liderazgo que han tomado fuerza para poder mitigar la propagación del virus y a su vez ser de utilidad para que las empresas sigan sus operaciones. El objetivo de este ensayo es dar a conocer cuáles son esas medidas que debemos considerar al momento de estructurar un rediseño de proceso como lo es el teletrabajo, las plataformas digitales, reducción de aforo en espacios de trabajo, información, entre otros, ya que la reingeniería como lo conocíamos antes de la pandemia no contempla esta crisis llamada COVID-19 el cual ha traído una disrupción en las organizaciones y por tanto los negocios deben lograr esa resiliencia para poder subsistir a lo largo de esta crisis mundial. El talento humano juega un papel muy importante en estos cambios ya que es de suma importancia que se les comunique los cambios implementados, se les capacite y sobre todo se logre una buena comunicación para que la reingeniería tenga el éxito esperado, logrando así una oportunidad de crear conexiones personales y construir canales para crear un alto nivel de alineamiento con el propósito y significado común entre los trabajadores y la organización.

Palabras Clave: Digitalización, disrupción, resiliencia, Bioseguridad, liderazgo

Abstract

Reengineering is the redesign of processes in a business that seeks to improve either quality, time or cost reduction. Now in times of the COVID-19 pandemic there are a series of factors such as biosecurity measures, digitization, communications and leadership that have taken force to mitigate the spread of the virus and in turn be useful for companies to continue your operations. The objective of this essay is to make known which are those measures that we must

consider when structuring a process redesign such as teleworking, digital platforms, reduction of capacity in workspaces, information, among others, since the Reengineering as we knew it before the pandemic does not contemplate this crisis called COVID-19, which has brought a disruption in organizations and therefore businesses must achieve that resilience in order to survive throughout this global crisis. Human talent plays a very important role in these changes since it is of the utmost importance that the implemented changes are communicated to them, they are trained and, above all, good communication is achieved so that the reengineering has the expected success, thus achieving an opportunity to create personal connections and build channels to create a high level of alignment with common purpose and meaning between workers and the organization.

Key Words: Digitization, disruption, resilience, biosecurity, leadership

Introducción

La reingeniería nos permite rediseñar procesos de la organización para la mejora de la calidad, sacar el mejor provecho o reducir los costos. Estos procesos ahora en tiempos de COVID-19 se han visto afectados y muchos de ellos ya no resultan tan factibles para la organización. El objetivo está en conocer cuáles son esos nuevos factores que nos ponen limitantes y simplemente tratar de hacer las cosas de una manera diferente a lo original. Estos factores sin lugar a duda han puesto en juego la vida de las organizaciones como lo es las medidas bioseguridad que han hecho que los espacios de trabajo no puedan usar todo su aforo, el teletrabajo también ha cambiado los procesos que antes conocíamos, estos son tan solo algunas de las tantas situaciones que han llevado a que la reingeniería para los negocios a un plano más abierto.

El autor Ospina (2006) nos dice que el rediseño de procesos denominado Reingeniería, propuesto por Michael Hammer y James Champy (1993-1995), requiere que a menudo los gerentes vuelvan a empezar de la nada para replantear cómo hacer el trabajo, cómo deben interactuar la tecnología y las personas y cómo reestructurar completamente las organizaciones. (p.94)

La crisis del COVID-19 es una situación que nos pone a prueba como seres humanos y en cómo nos relacionamos. Los negocios no sólo deben adaptar sus planes y actuar rápidamente, sino que también deben comunicar y transmitir la información a sus colaboradores, siendo resilientes, responsables y comprensivos para guiar a la empresa a través de la crisis y

posteriormente emerger con la fuerza, vigor y una pasión renovada por el mejor futuro de sus organizaciones mediante la implementación de una reingeniería que tome en cuenta todos los factores como lo es la bioseguridad, la digitalización, la comunicación y el liderazgo.

Por último, la autora Ribó (2020) no dice que existen tres grandes retos que el primero es pasar de una cultura basada en la presencia a una cultura basada en la eficiencia, lo que implicará replantear el sistema de indicadores para el seguimiento y control de la actividad. El segundo es promover el trabajo en entornos virtuales colaborativos y la autogestión del desempeño. Ello requiere una evolución de los perfiles de los trabajadores, potenciando la autodisciplina, la tolerancia al estrés y la autosuficiencia.

En tercer lugar, se necesita desarrollar un modelo organizativo basado en el conocimiento compartido. Será fundamental evolucionar los modelos de comunicación actuales a modelos virtuales, para garantizar su eficacia y evitar la pérdida de conocimiento que pudiera derivarse de la exclusión tecnológica de algunos colectivos.

Desarrollo

La Reingeniería

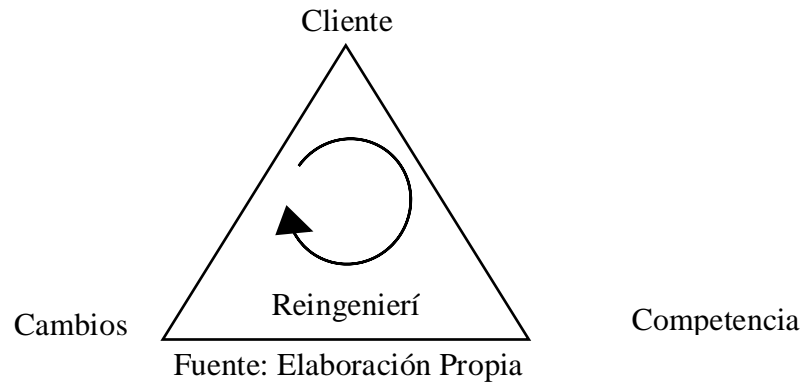
La reingeniería de negocios es una herramienta gerencial moderna con la que se rediseña de manera radical los procesos modulares de la empresa buscando así la reducción de costo, el aumento de la productividad o el aumento de la calidad, es pocas palabras busca optimizar los procesos y maximizar las utilidades.

Para los autores Escalera, Mesa y García (2008) La reingeniería es el rediseño en un negocio o un cambio drástico de un proceso, es comenzar de nuevo desde cero, es un cambio de todo a nada. Pero no sólo esto, la reingeniería también significa el abandono de viejos procedimientos, y la búsqueda de trabajo que agregue valor al consumidor, así como organizar la empresa alrededor de los procesos. (p.1)

Como ingenieros, debemos tener siempre en cuenta que toda reingeniería que nosotros llevemos debe girar en torno a la satisfacción del cliente es por ello que se plantea la pirámide de las tres C que son agentes esenciales para el éxito de la reingeniería:

Figura 1

Agentes esenciales para el éxito de la reingeniería



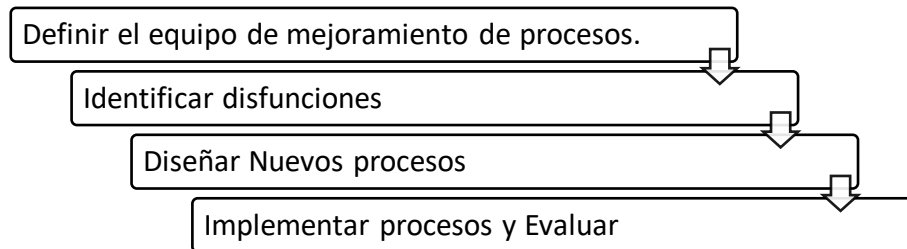
El autor Ospina (2006) cita a James A. Champy (1993) autor de la primera obra sobre Reingeniería donde manifiesta que el cambio organizacional puede asimilarse a un viaje que nunca acaba y por consiguiente se hace necesario tomar las siguientes precauciones:

1. Cualquier cambio importante debe comenzar por describir el destino del viaje: mejoras en la productividad, eficiencia y eficacia; reducir costos de producción; mejoras en la calidad del servicio; crecimiento, innovación, diversificación, agregar valor para los clientes y accionistas y otros interesados.
2. La ruta a seguir en la organización es el enfoque hacia los procesos, caracterizada por el reconocimiento de que la organización del trabajo dado por grandes funciones y procesos, debe superar los límites de estos empezando desde el punto (0) en lugar de tratar de cambiar lo ya existente. Estos objetivos ambiciosos son el sello distintivo de lo que se ha llegado a conocer como reingeniería.

El siguiente esquema se presenta la implementación de una reingeniería:

Figura 2

Implementación de la reingeniería



Fuente: Elaboración propia

Al momento de implementar y evaluar debemos utilizar herramientas que nos reflejen indicadores que nos demuestren que los objetivos deseados sean cumplidos ya sea la reducción de costo, menos tiempo de entrega, más capacidad de producción o más calidad, buscando que la satisfacción al cliente sea lo primordial aumentándole valor.

Panorama actual de los Negocios ante el Covid 19

Debemos estar consciente de que ya no vamos hacer lo mismo que hacíamos antes de que esta crisis empezará, hoy en día se ha creado una brecha, que los negocios que quieren sobrevivir deben cubrir y tener en cuenta que una reingeniería es una necesidad y no un deseable, y buscar nuevas formas de hacer las cosas como evitar la interacción entre personas y hacer todo digital. Esta reingeniería necesita herramientas digitales para esto los negocios deben hacer inversiones grandes y tener presente que el COVID-19 es una prueba de fuego para todos los negocios.

El KPMG Chile (2020) menciona que el brote de COVID-19 es una crisis inusual que plantea una serie de incertidumbres críticas: no avise la especulación. Sea honesto y simplemente atégase a los hechos tal y como los conoce hoy, será recordado por la forma en que dirigió eficazmente la empresa frente al COVID-19.

Para Ribó (2020) La pandemia de la COVID-19 ha generado que algunos procesos del negocio que antes funcionaban bien ahora resulten ineficientes o generen costos demasiado altos. En ese sentido, la detección de ineficiencias en los procesos más afectados por la situación actual es una cuestión de supervivencia para la organización.

Según el portal web LSI Soluciones (2020) nos dice que “Las claves están en la rapidez de decisión, para poder aplicar los cambios que sean necesarios en los sistemas y procesos, y en la buena comunicación”.

La autora Ribó (2020) nos dice que los procesos de fabricación, tanto de producto como de servicios, se ven realmente afectados debido a que tuvieron un importantísimo componente presencial hasta ahora. Sin embargo, los procesos que entrañan un mayor riesgo para la organización son aquellos que actúan como nexo de unión entre nuestro sistema productivo y el cliente.

Poniendo esta situación actual en contexto, el autor Ospina (2006) menciona que la reingeniería constituye una recreación y reconfiguración de las actividades y procesos de la empresa, lo cual implica volver a crear y configurar de manera radical él o los sistemas de la compañía a efecto de lograr incrementos significativos y en un corto período de tiempo, en materia de rentabilidad, productividad, tiempo de respuesta y calidad, lo cual implica la obtención de ventajas competitivas (p.95).

Finalmente, la autora Ribó (2020) nos dice que el motivo es simple: el cliente evoluciona y se adapta a lo que llamamos "la nueva normalidad". Por ello, es fundamental para la organización entender y satisfacer las nuevas necesidades que demanda el cliente para replantear productos y procesos productivos, adaptándolos a la nueva realidad del mercado.

Talento Humano

Para que la reingeniería tenga éxito es vital que todos los colaboradores de la organización estén enterados de todas las modificaciones, se les capacite en caso se implementen tecnologías o programas nuevos y sobre todo llevarle un seguimiento para que los procesos se lleven a cabo de la manera deseada.

Para Deloitte (2020) “Las Oportunidades para crear conexiones personales y construir canales para crear un alto nivel alineamiento con el propósito y significado común entre los trabajadores y la organización.” (p.9)

Un buen ejemplo de que el talento humano debe adaptarse al cambio son las estrategias de talento que se deben implementar en la reingeniería como es el cambio de antes usar el “call center” para recibir quejas hoy en día los “call center” funcionan para ventas, asesorar al cliente y guiar en el cambio, con esto logramos reinventar los servicios.

Los autores Escalera, Mesa y García (2008) mencionan que La preparación del personal a afrontar los cambios de manera optimista es decisivo para avanzar siguiendo la metodología propuesta, siendo habitual que ésta sea la etapa sobre la que recaen los riesgos más determinante, y propulsores del fracaso de la implementación de cualquier proyecto de reingeniería, y mucho más de su metodología. Dentro de esta etapa se tiene que formalizar un equipo de trabajo, comunicar e involucrar a toda la organización, formar al personal en las tareas de reingeniería y preparar a los empleados y a la estructura organizativa en los cambios que se van a producir. (p.5)

La autora Ribó (2020) nos dice que hay que facilitar la adaptación del personal a los nuevos procesos, las empresas deben diseñar un plan de formación que incluya aspectos tecnológicos, de gestión por procesos y de calidad. Este plan también debe permitir que los perfiles de los trabajadores evolucionen hacia la autogestión, el involucramiento, el compromiso y el crecimiento personal.

Factores

Sin duda la reingeniería tiene diferentes formas de plantearse, pero sin importar la manera en que se implemente en estos momentos de Pandemias del virus COVID-19 se deben tomar en cuenta diferentes factores para evitar la propagación del virus. Todas estas medidas han llevado a los negocios a un panorama donde se vean con la necesidad de reinventarse, hacer reingeniería en muchos procesos que eran funcionales antes y ahora ya no resultan viables, medidas como las cuarentenas totales, la reducción de aforo son algunos parámetros implementados y los cuales han llevado a que la tecnología sea más disruptiva, porque ya no es una opción innovar es una necesidad para poder que los negocios puedan subsistir.

En el Informe PMI 2021 Pulse of the Profession (2021) nos menciona que, sin duda, en los últimos años han ocurrido cambios extraordinarios en el mundo. Pero, resulta que eso fue una mera ola en comparación con el tsunami de disrupción que vimos en el 2020. A medida que la pandemia revolucionó el mundo, aceleró nuevas formas de trabajar y de entregar valor que habían estado cobrando impulso desde hace algún tiempo. Aceleró el ritmo y la escala de la digitalización de manera exponencial, con un gran impacto en el talento y la necesidad de mejorar las habilidades profesionales y capacitarse. Y ha obligado a las organizaciones a reconsiderar el futuro, rápidamente (p.3).

Para poder realizar una reingeniería exitosa en tiempos de Covid-19 es necesario tomar en cuenta varios factores que no son ajenos a ninguna organización a nivel global, no podemos pasar por alto cada uno de estos factores ya son parte de “La Nueva Normalidad” y hacerla parte de nuestros procesos hacen de manera significativa la supervivencia de los negocios.

Medidas de Bioseguridad

Una de las palabras más utilizadas durante toda esta pandemia sin lugar a duda es la Bioseguridad y es tan importante para disminuir la propagación del COVID-19. La bioseguridad es una serie de normas, protocolos y lineamientos para evitar los riesgos a nuestra salud en estos tiempos de crisis. Algunas de las medidas que han hecho que los negocios realicen reingeniería son las cuarentenas las mismas han cambiado la manera de trabajar y es aquí donde toma fuerza el teletrabajo como parte de la solución para que los negocios puedan seguir operando.

La Organización Mundial del Trabajo (2020, p.9) nos dice que si bien las autoridades de salud pública de todo el mundo están trabajando para contener el brote de COVID-19, sus esfuerzos pueden no tener éxito a menos que las empresas adopten medidas preventivas y de mitigación contra la enfermedad en su lugar de trabajo. Se debe notar que:

- Los empleadores tienen la responsabilidad general de garantizar que se tomen todas las medidas prácticas de prevención y de protección posibles para minimizar los

riesgos ocupacionales. De lo contrario, normalmente pueden ser sancionados por violar o descuidar el cumplimiento de la legislación nacional.

- Si el lugar de trabajo está contaminado con el virus, puede ser transmitido a las personas que interactúan con los trabajadores. Esto incluye a las familias de los trabajadores, proveedores, compradores y al público en general.

La reducción de aforo es una de las limitantes que impiden que los negocios puedan funcionar a su máxima capacidad y es aquí donde el teletrabajo es la única alternativa para poder seguir en operación. La Organización Mundial del Trabajo (2020, p.7) nos dice que, Para ser eficaz, el teletrabajo debe basarse en el diálogo y la cooperación entre la gerencia y los trabajadores. Esto es aún más importante cuando el teletrabajo se realiza a tiempo completo. Es esencial proporcionar a los teletrabajadores y gerentes acceso a los equipos y sistemas apropiados (software y hardware), soporte técnico y capacitación.

Digitalización

La Digitalización se ha mostrado como una palanca clave y eficaz para muchas actividades y procesos en los negocios. Ha servido de manera óptima como respuesta a la crisis del COVID-19, pero es solo uno de los factores que ha contribuido a ir solventándola, juega un papel importante durante las cuarentenas totales, también lo está siendo durante los primeros compases de la recuperación y reapertura de los bloques de actividades económicas, por lo tanto, en una reingeniería la digitalización es parte fundamental para poder mantenerse en pie.

El autor Jorge Merzthal (2020) nos dice que “La crisis ocasionada por la pandemia de la COVID-19 obliga a las organizaciones a transformarse con rapidez y eficiencia. Si quieren sobrevivir, la digitalización es imprescindible.”

Para el portal web LSI Soluciones (2020) En la mayoría de casos, el denominador común es la tecnología. Las situaciones derivadas de la pandemia han puesto a prueba la capacidad tecnológica de las empresas, evidenciándose muchas carencias. La pandemia está exigiendo la implementación de tecnología que facilite las interacciones virtuales a todos los niveles llevando a la empresa a transformarse digitalmente.

Deloitte (2020) nos dice que la tecnología que permite a las personas trabajar y aprender con el objetivo de aumentar la productividad, fomentar la colaboración y la creatividad mediante el uso de la experimentación, el pensamiento de diseño y la innovación rápida. Asimismo, fomentar desde la propia organización el uso de nuevas herramientas informáticas que faciliten tanto el trabajo como la comunicación. (p.4)

Para Zubillaga, A. y Peletier, C. (2020) El proceso de digitalización se ha acelerado y ha evidenciado la capacidad de la tecnología para mantener algunas actividades económicas, pero también el hecho de que tiene limitaciones, y es que todo no es posible solo mediante la tecnología y sus distintas aplicaciones. La transformación de las organizaciones desde lo digital requiere no sólo de tecnología, sino de construir e incorporar otras capacidades en las empresas (una visión estratégica, liderazgo, innovación en modelos de negocio, empoderamiento de trabajadores). (p.43)

Comunicación

En la reingeniería una buena comunicación involucra transparencia, flexibilidad y adaptabilidad, estas son algunas de las características que mejorarán el trabajo en una organización aún en la distancia del trabajo virtual.

La Organización KPMG Chile (2020) menciona que las comunicaciones, tanto con clientes como con el personal, sobre el avance, los impactos, las medidas que se han ido tomando, han sido, y seguirán siendo clave, siendo recomendable que sea lo más continua y "al menos una vez por semana". No existe la "sobrecomunicación" en este contexto.

La firma de Consultoría Price Waterhouse Coopers (PWC) (2020) menciona que es necesario que se brinde claridad a los empleados y partes interesadas y permita la continuidad del negocio. Las organizaciones deben asegurarse de que exista un plan de comunicación para los empleados, así como para los clientes, especialmente para aquellas empresas que tienen una fuerza laboral global. Es más importante que nunca ser transparente y utilizar las diversas fuentes de medios que ahora están a nuestra disposición, es decir, Facebook, Twitter. El bienestar de los empleados debe estar en el corazón de cada plan de comunicaciones. (p.9)

KPMG Chile (2020) nos dicen que “El personal también tendrá preguntas urgentes sobre los planes de trabajo y muchos temerán la posibilidad de perder sus empleos. La comunicación auténtica, oportuna y basada en hechos será la condición indispensable para mantener la confianza y lealtad.”

Según Deloitte (2020) En el mundo de la comunicación, la tecnología juega un papel muy importante y el nuevo panorama empresarial que plantea la crisis del COVID-19 hace que surja una nueva necesidad aún mayor de “humanizar las tecnologías” con el objetivo de lograr una mayor sensación de conectividad entre las partes. Esta situación extraordinaria se presenta como una oportunidad para poner en valor nuevos sistemas y estructuras de comunicación que, en algún caso, pueden ser disonantes con los paradigmas establecidos hasta el momento.

Liderazgo

En tiempos de crisis del COVID-19 se debe reforzarse la organización para que su liderazgo sea fuerte y efectivo. Una crisis bien gestionada puede convertirse en una herramienta de aprendizaje para la organización. Implementar una reingeniería con buenos líderes es la mejor manera de lograr una efectividad en los nuevos procesos.

La organización Mundial del Trabajo (2020) menciona una frase de Blair Vernon, Director Ejecutivo de empresa de servicios financieros en Nueva Zelanda donde nos dice que “El paso a una fuerza laboral totalmente flexible ha sido una necesidad provocada por la pandemia de COVID-19, pero solo acelera lo que hemos creído durante mucho tiempo: la flexibilidad total es la extensión natural de la adopción de la diversidad en todas sus facetas. Equilibrar la aparente libertad de la flexibilidad de la fuerza laboral con la necesidad de mejorar la productividad, no solo mantenerla, es el verdadero desafío para los líderes de cualquier empresa contemporánea en 2020 y más allá.” (p.4)

El portal web LSI Soluciones (2020) menciona que “en una situación sin precedentes como la actual, las empresas deben adoptar un enfoque que les permita afrontar la situación con solvencia. Es el momento de activar una respuesta centralizada y global y un estilo de liderazgo resiliente.”

Para el KPMH Chile (2020) Cada miembro de su equipo de gestión de crisis debe ser capaz de proporcionar orientación e información que ayude a mantener la estabilidad del negocio y la confianza de los clientes. Cualquier eslabón débil en la cadena de liderazgo será expuesto sin piedad durante esta crisis. El trabajo en equipo y la colaboración será una piedra fundamental para las organizaciones y su futuro.

Las empresas deben asumir liderazgo ante los cambios, esto es base para cualquier reingeniería, según La Organización Mundial Trabajo (2021) debemos asumir:

1. Asumir el liderazgo en la recuperación económica y del mercado laboral: A medida que la crisis sanitaria se transforme en una crisis económica y de empleo a gran escala, las Organizaciones Empresariales desempeñarán un papel fundamental al frente de la recuperación. Ello incluirá la creación de un entorno propicio para que los empleadores puedan crecer e impulsen el crecimiento económico, y ayudará a abordar la crisis de desempleo que se avecina.
2. Asumir el liderazgo de los nuevos desafíos en materia de políticas: Los gobiernos nacionales y las instituciones internacionales han señalado una serie de desafíos que van ganando intensidad, como el empleo juvenil, la igualdad y la inclusión, la economía informal, las nuevas modalidades de trabajo y los enfoques a largo plazo en relación con la salud, la seguridad y el bienestar de los trabajadores. Las Organizaciones Empresariales pueden adoptar un enfoque proactivo en el desarrollo de nuevas soluciones frente a estos desafíos.
3. Asumir el liderazgo con respecto al futuro del trabajo: Las Organizaciones Empresariales de todo el mundo llevan años impulsando programas de debate intelectual sobre el futuro del trabajo. Prever la evolución de los modelos de negocio y las nuevas necesidades en materia de competencias profesionales será más importante que nunca para que las empresas y las economías prosperen en la «nueva normalidad».
4. Asumir el liderazgo en la gestión de la reputación y el riesgo: Jamás ha sido tan importante como ahora adoptar una actitud proactiva en la gestión de la reputación y las crisis. Frente a un entorno de políticas públicas en rápida evolución, los riesgos y el control más estricto de los canales sociales, así como la cobertura mediática durante las 24 horas del día,

aumentan la posibilidad de que se produzcan cambios y tendencias negativos que las Organizaciones Empresariales tendrán que gestionar en el futuro.

5. Asumir el liderazgo de nuevos servicios: ¿Qué significa la «nueva normalidad» para el papel, la representación de los intereses y los servicios que prestan las Organizaciones Empresariales a sus miembros? En un contexto volátil, de perturbaciones económicas, sociales y comerciales, ha llegado el momento de innovar y aprovechar nuevas oportunidades. (p.40)

El poder de Resiliencia para sostenerse con el tiempo

La resiliencia es la capacidad que tiene una empresa para afrontar adversidades aplastantes. Y las mismas deben afrontarlas esto, sin dejar de cumplir sus funciones de acuerdo a su misión.

La resiliencia no es fácil de alcanzar. Requiere de transformación, renovación, innovación, una comunicación efectiva y un buen liderazgo.

La digitalización de la producción representa el factor fundamental para mantener la economía operando a pesar de las disrupciones que implican el COVID-19. Para que un sistema productivo funcione con cierta resiliencia en el marco de la pandemia, todos los actores que participan en una cadena de aprovisionamiento deben presentar un grado avanzado de digitalización. (Agudelo, et. al, 2020, p.10-11,)

Escalera, Mesa y García (2008) detallan que La reingeniería de un proceso cuenta con la dificultad de que el proceso que se requiere cambiar ya existe, y este hecho complica su propia transformación porque se inclina a basarse en gran medida al proceso inicial. Para que la reingeniería funcione debe empezar sin ningún preconcepto, sin dar nada por sentado, debe determinar primero lo que una empresa debe hacer y después cómo hacerlo. La reingeniería debe olvidarse por completo de lo que es el proceso actual y concentrarse en cómo debe ser, es decir, reinventar como podemos hacer de nuevo nuestro trabajo. El rediseño radical implica ir a la raíz de las cosas. Por tanto, también es un aliciente para el personal, por el aspecto creativo e innovador que traduce en las tareas de un profesional dedicado al diseño de procesos. (p.2)

Para Ribó (2020) También es importante disponer de un plan de información que proporcione seguridad al equipo de trabajo y le permita sentirse cómodo durante el proceso de cambio. Además, todo el personal debe involucrarse en la mejora y la evolución de los procesos internos, mediante proyectos en los que participen de manera activa, y de cuyos resultados sean responsables.

El KPMG Chile (2020) hace mención en que los planes de resiliencia también se deben centrar en el bienestar y las necesidades del personal, especialmente de los cargos y funciones estratégicas. Debe identificar los distintos equipos y cuáles de ellos representan para Ud. la primera línea, como si observara cuál es el equipo del "primer equipo" de un equipo de fútbol: sin ellos, el negocio fracasa. Si bien este punto de vista puede ser algo controvertido y puede ir en contra de algunas definiciones corporativas de muchas empresas, antes de esta crisis, hoy se trata de colaborar y priorizar por el bien común y de todos sus trabajadores y es parte de los desafíos de dirigir una empresa en un ambiente de turbulencia e incertidumbre como el que enfrentamos.

Conclusiones

En conclusión, la pandemia del COVID-19 está cambiando y cambiará por completo las maneras de hacer los procesos en las organizaciones. El talento humano juega un papel muy importante dentro de la reingeniería en estos tiempos porque debemos capacitarlos y mantenerlos comunicados para que se sientan comprometidos con las nuevas implementaciones y tenga éxito el mismo.

Los factores que trajo la crisis del COVID-19 sin lugar a duda juegan un papel decisivo, ya que las medidas de bioseguridad no son una opción, son de carácter obligatorio e impuestas por los gobiernos de cada país, la digitalización nos ha permitido crear una nueva cultura organizacional virtual y acercarnos más, la comunicación es clave para que los procesos se den de la manera correcta y no exista fuga de información y el liderazgo nos hace que toda la organización siga un lineamiento para poder lograr los objetivos de la organización.

Por último, se necesita resiliencia para iniciar y mantener los cambios impulsados por la pandemia ya que a partir de ahí los cambios serán cada vez más disruptivos.

Referencias bibliográficas

- Agudelo, et.al. (2020). Las oportunidades de la digitalización en América Latina frente al Covid-19. *Corporación Andina de Fomento, Naciones Unidas*. p.10-11
- Deloitte (2020). Comunicación y conexión - Las personas primero durante el COVID-19. *Comunicación y Conexión*. p.4,9.
- Gregorio Escalera Izquierdo, Cristina Mesa y Elena García Rojo (2008). Implantación de la reingeniería por procesos: actividades, técnicas y herramientas. Dialnet. p.1,2,5.
- KPMG en Chile (2020). El Liderazgo frente al COVID 19. *KPMG International*. (6)
- LSI Soluciones (2020). La gestión del cambio organizacional durante la COVID-19. *LSI Soluciones*. Recuperado de: <https://www.lsisoluciones.com/la-gestion-del-cambio-organizacional-durante-la-covid-19/> (2)
- Merzthal Toranzo, Jorge (2020). Aprendiendo de la crisis: Retos y oportunidades para los negocios B2B. *Conexión ESAN*. Recuperado de: https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2020/09/10/aprendiendo-de-la-crisis-retos-y-oportunidades-para-los-negocios-b2b-2/_1
- Organización Mundial del Trabajo (2020). El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella. *Guía Práctica*. p.7
- Organización Mundial del Trabajo (2020). Prevención y mitigación de COVID-19 en el trabajo para Pequeñas y Medianas Empresas. Lista de comprobación y manual de comprobación. p.9
- Organización Mundial del Trabajo (2021). Liderazgo empresarial durante la crisis de la COVID-19. p.40

Ospina Duque, Rodrigo. La Reingeniería de Procesos: Una Herramienta Gerencial para la Innovación y Mejora de la Calidad en las Organizaciones. Cuadernos Latinoamericanos de Administración, vol. II, núm. 2, p. 94 -95(2).

Pulse of the Profession® (2021). Más allá de la agilidad. *Project Management Institute (PMI)*. p.3

PWC (2020). COVID 19 Consideraciones en Tecnología, Medios y Telecomunicaciones. p.9

Ribó, Anna (2020). Reingeniería de procesos: Aprendiendo del reto COVID-19. *Conexión ESAN*. Recuperado de:
<https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2020/09/10/reingenieria-de-procesos-aprendiendo-del-reto-covid-19/> (6)

Zubillaga, A., Peletier, C. (2020). La Digitalización como Respuesta ante la COVID 19. *Orkestra*, Instituto Vasco de Competitividad. p.43