

El desarrollo organizacional en los tiempos de la post pandemia.

Organizational development in the times of the pos pandemic.

Damián Espino Castillo

Universidad de Panamá. Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad.

Panamá,

damian.espino@updigital.ac.pa

<https://orcid.org/0000-0001-9577-6431>

DOI <https://doi.org/10.48204/j.cnacionales.n33.a4161>

Recibido: 24/6/2023

Aceptado: 23/7/2023

Resumen

El presente trabajo es un intento de conocer y resaltar los cambios y los procesos organizacionales, que se han generado en el período post pandemia y cómo estos han influido en el desarrollo de los negocios empresariales en general. Hicimos una revisión de toda la literatura disponible y a nuestro alcance, que nos pudiera servir para interpretar, por un lado, el significado y valor del Desarrollo Organizacional (DO) en estrategias empresariales, dirigidas al mejoramiento de los procesos productivos y de servicios, y por la otra, cómo el DO fue una herramienta vital para que muchas empresas, pudieran sobrevivir durante la etapa pandémica; y ahora, cuando la contingencia de salud pública comienza a ser superada, se vuelve una pieza fundamental para encontrar e identificar los cambios y las transformaciones, que han demostrado su pertinencia en las nuevas realidades que se han venido configurando. El período post pandemia ha puesto de manifiesto que tanto las empresas como las organizaciones, deben concederle una alta prioridad al fortalecimiento del liderazgo, del compromiso de sus empleados con sus valores y objetivos de los negocios, así como fomentar la responsabilidad social, la protección del ambiente, la integración en equipo, donde la motivación y la comunicación sean firmes baluartes. El papel decisivo de la incorporación constante de la tecnología y las plataformas digitales para facilitar, entre cosas, el comercio electrónico, constituye una de las principales conclusiones de este trabajo.

Palabras clave: desarrollo, organizacional, post pandemia, tecnología, empresa

Abstract

The present work is an attempt to know and highlight the changes and organizational processes that have been generated in the post-pandemic period and how they have influenced the development of business in general. We made a review of all the available literature within our reach, which could help us to interpret, on the one hand, the meaning and value of Organizational Development (OD) in business strategies, aimed at improving production

processes and services, and on the other hand, the other, how OD was a vital tool for many companies to survive during the pandemic stage; and now, when the public health contingency begins to be overcome, it becomes a fundamental piece to find and identify the changes and transformations that have demonstrated their relevance in the new realities that have been taking shape. The post-pandemic period has shown that both companies and organizations must give a high priority to strengthening leadership, the commitment of their employees to their values and business objectives, as well as promoting social responsibility, protecting the environment, team integration, where motivation and communication are firm bulwarks. The decisive role of the constant incorporation of technology and digital platforms to facilitate, among other things, electronic commerce, is one of the main conclusions of this work.

Keywords: development, organizational, post pandemic, technology, company

Introducción

Por regla general, las empresas para fortalecer las relaciones y los procesos que se desenvuelven dentro de ellas, deben siempre preocuparse por su mejora continua. Para ello, el Desarrollo Organizacional (DO) pasa a ser el modelo más eficaz para que se pueda impulsar, tanto la productividad, como la competitividad del talento humano de la organización; se trata, al fin al cabo, de utilizar esta herramienta para examinar de manera continua o a largo plazo, toda la estructura de una organización o negocio, para identificar sus fortalezas y debilidades, con la finalidad de introducir los cambios para superarlas de manera sistemática. Es un esfuerzo de índole administrativo y cultural que, para ser enteramente provechoso, debe abarcar a todo el negocio en su totalidad. El Desarrollo Organizacional ha de entenderse como un conjunto de estrategias administrativas, tácticas y técnicas, bien identificadas o definidas por una empresa. Es un cambio de estrategia educativa y cultural específica en cada organización. Con ella y por medio de algunos de sus instrumentos, se ha de conseguir que los objetivos de las empresas, sobre todo en lo relacionado con la productividad, crecimiento y competitividad, se encuentren vinculados o emparejados con los que tienen o aspiran sus empleados.

De modo que gracias al Desarrollo Organizacional, las empresas pueden desarrollar un profundo proceso de análisis sobre su funcionamiento, que las predisponen para enfrentar en mejores condiciones los problemas que se presentan y también para realizar una serie de cambios dirigidos al mejoramiento de su talento humano, tanto en el orden de productividad, conocimiento, excelencia corporativa, habilidades y ambiente laboral en general. Con relación

al significado que tiene este concepto, Fernando Inzua, lo resume así: Se define al desarrollo organizacional como el proceso de conocer y cambiar la salud, la cultura y el desempeño de la organización. Está diseñado para mejorar las habilidades, el conocimiento y la efectividad individual de una empresa en términos de todos sus objetivos. (2020:1). Mientras que Nancy Rodrigues (2022) en “¿Qué es el desarrollo organizacional? Características, etapas y modelos”, al resaltar la importancia de que los objetivos de la empresa y los de sus empleados se vinculen, define el Desarrollo Organizacional de este modo: El desarrollo organizacional es el conjunto de estrategias y tácticas planificadas de una empresa. Este se compone por el talento humano de una organización y se acompaña de herramientas y prácticas para alinear los objetivos de la empresa con los de los colaboradores y así aumentar su compromiso y productividad. (párr. 3). Para Richard Beckhard, considerado un fundador de este campo y citado en “Desarrollo Organizacional Enfoque Latinoamericano”, considera que en el Desarrollo Organizacional se requiere que los procesos sean intervenidos de manera planificada, y lo expresa de la manera siguiente: El DO es un esfuerzo planificado de toda la organización y controlado desde el nivel más alto para incrementar la efectividad y el bienestar de la organización mediante intervenciones planificadas en los procesos de la organización, aplicando los conocimientos de las ciencias de la conducta. (Hernández. et al., 2011, p.17)

Todo lo anterior pone de manifiesto que existen muchas definiciones sobre Desarrollo Organizacional, que responden a la visión, no solo del autor, sino del momento o realidad existente en que las mismas fueron enunciadas. Sin embargo, si se observa bien, casi todas coinciden en considerar que el diagnóstico, la acción y la administración, son los elementos que no pueden faltar en una definición o caracterización de lo que es el Desarrollo Organizacional. Para que este proceso de cambios a los que apunta el Desarrollo Organizacional, se desarrolle de manera eficiente en una empresa u organización, deben considerarse una serie de características y elementos que le son propios. Aquí es conveniente reconocer que los cambios organizacionales que se propongan han de tener lugar en su estructura, procesos, recursos humanos y en el área relativa a la tecnología. Hernández et al, 2011, al comentar sobre esas características, expresaron lo siguiente:

Como cualquier herramienta administrativa, el DO posee características propias que las diferencian de otras. Los siguientes son ciertos rasgos que lo distinguen:

- Es una estrategia planeada.

- Está ligado a situaciones que involucran: metas organizacionales, crecimiento, identidad, revitalización de la empresa e incremento de la eficiencia.
- Enfatiza el comportamiento humano.
- Los agentes de cambio son externos.
- Implica cooperación y coordinación entre todos los miembros de la organización.
- Se basa en normas preestablecidas.
- Es un trabajo basado en valores humanistas.
- Está orientado hacia la prevención y solución de problemas.
- El aprendizaje está basado en la experiencia.
- Prevé contingencias dentro de un abanico de posibilidades humanamente razonables.
- Se enfoca a la cultura y los procesos.
- Fomenta la colaboración entre los líderes de la organización y miembros que la conforman.
- Valora y premia el trabajo en equipo.
- Incluye todos los niveles de la organización.
- Induce a la organización a ser capaz de identificar y mejorar sus propias áreas de oportunidad y considera al mejoramiento de la organización como un proceso permanente en un contexto de cambio constante (p. 29).

Mientras, que entre los elementos generales más conocidos del desarrollo organizacional están: la organización, el equipo de trabajo, la cooperación y los objetivos y metas. Expresados en forma breve, estos se refieren a la identificación de las áreas donde el proceso de Desarrollo Organizacional se concentrará; buscando favorecer la participación y el trabajo en equipo de empleados de todas las áreas y secciones de la empresa, así también, atañen a la definición con claridad de los fines y prioridades que se esperan alcanzar o atender, junto con la identificación y selección de las técnicas que necesitan para cumplirlos. La identificación correcta de los objetivos del Desarrollo Organizacional es una tarea decisiva para que este proceso transcurra exitosamente. CAPITAL H, una agencia de profesionales especialistas en identificación y atracción de talento, después de sostener que el mejoramiento de la eficacia y eficiencia de todos los componentes que conforman una empresa, constituyen el objetivo principal del Desarrollo Organizacional, menciona otros objetivos de esta estrategia:

- Desarrollar la capacidad de colaboración entre individuos y grupo, con el fin de potencializar el espíritu del team building y la integración de todos los involucrados.
- Integrar y buscar el equilibrio entre las necesidades y objetivos de la empresa, así como entre el personal que conforma la misma.
- Perfeccionar los sistemas de información y comunicación.
- Desarrollar el sentido de pertenencia en las personas. (2020, párr. 4)

El proceso de Desarrollo Organizacional debe contemplar en general, las fases de Diagnóstico, Planificación, Implementación y, por último, Evaluación. Por un lado, el diagnóstico consiste en identificar mediante entrevistas o encuestas entre los empleados, todos los problemas que actualmente tiene la empresa; mientras que la planificación se refiere al establecimiento del plan de actividades, acciones y tácticas, que han de desarrollarse para resolver las dificultades encontradas. En esta fase, generalmente los colaboradores deben procurar hacer observaciones en lo concerniente a la seguridad del personal, formas de mejorar los procesos, uso eficiente de los recursos, el trabajo en equipo, entre otras. En la fase de implementación se deberán comunicar a todos los colaboradores las medidas y prácticas que se adoptaron y se llevará un pormenorizado monitoreo de su eficacia. Finalmente, en la evaluación se deberá realizar un proceso oportuno de retroalimentación constante y evaluación de las medidas y acciones adoptadas, para determinar avances o retrocesos. En el Desarrollo Organizacional se utilizan principalmente dos tipos de modelos, que en esencia, persiguen el propósito de incrementar la productividad de las empresas a corto, mediano y largo plazo, mejorando la efectividad de las organizaciones empresariales y logrando que las relaciones humanas, transcurran en un ambiente altamente motivador, de satisfacción laboral y hasta reducción del ausentismo. Existe el modelo relacionado con los cambios en el comportamiento y el modelo relacionado con cambios estructurales en las empresas. Aquí se aspira que la comunicación y las capacitaciones contribuyan al desarrollo profesional y personal de los colaboradores.

El primer modelo busca crear mejores condiciones en el entorno laboral, para generar cambios en las relaciones laborales y en la forma de trabajar de los equipos de trabajo. El segundo va dirigido a producir cambios en la estructura organizacional de la empresa, en los procedimientos de trabajo, en los productos o servicios que se ofrecen, así como los que son generados por la incorporación de nuevas tecnologías. En el Desarrollo Organizacional, el recurso humano resulta clave para el éxito o fracaso de los cambios que se quieran introducir en una

organización. Es por eso que este esfuerzo deliberado que ejecutan las empresas no puede ignorar o dejar de atender todos los problemas que existan en el área de las relaciones humanas, de la comunicación efectiva en ellas, de los conflictos que se presenten, así como de la identificación de las necesidades que se tengan con la finalidad de satisfacerlas cuanto antes. Se han señalado diferentes momentos para ubicar el nacimiento del Desarrollo Organizacional. Uno de ellos lo ve nacer a inicios del mundo de la posguerra en 1947, cuando las empresas comienzan a experimentar las limitaciones de recursos humanos y materiales, provocadas por la conflagración mundial. Los primeros investigadores en DO concentraron sus pesquisas, en descubrir estrategias que sirvieran para humanizar lo más posible todos los procesos productivos dentro de una empresa, ya que partían del hecho que, con esto, los empleados solían rendir más en sus puestos de trabajo cuando más satisfechos se sentían en ellos, cuando más consideraban que los gerentes y directivos se interesan y velaban por su seguridad y bienestar. Rafael Guízar, después de mencionar las numerosas aplicaciones que se pueden considerar en el futuro sobre el Desarrollo Organizacional, resalta lo siguiente: de lo anterior se desprende que el D.O. continuará mientras las empresas, los ejecutivos y el personal se convengan de los beneficios que genera el cambio planeado y que es la alternativa para ser competitivos y seguir existiendo, aunque sin soslayar el apoyo de las disciplinas relacionadas con la ingeniería o las finanzas. Es menester que el empresario esté convencido de que el tiempo del centralismo ya pasó y que ahora las organizaciones son más eficaces cuando cuentan con el apoyo y la participación de los empleados. Se debe reconocer que gracias al acuerdo empresario-empleados las organizaciones han logrado sortear las adversidades a las que el medio las somete, a la vez que les ha permitido descubrir nuevos y mejores derroteros y continuar creando fuentes de trabajo que benefician a la sociedad (2008 p.479).

Ante las constantes crisis sociales y económicas que afectan el ámbito laboral y organizacional de las empresas, que vienen caracterizadas por sus niveles de crecimiento escaso o nulo y con un creciente desempleo, se están produciendo en estas áreas transformaciones o cambios. que obligan a los directores o jefes no solo a fomentar y estimular la creatividad de los empleados, sino a encontrar caminos comunes que permitan compartir valores, que estén orientados al desarrollo de la productividad, el compromiso y la competitividad, mediante acciones innovadoras, producción de conocimiento, el cuidado del ambiente y la adaptación y uso racional de la tecnología. Para que una empresa inicie un proceso de cambio real y efectivo en el marco del Desarrollo Organizacional, debe primero que todo, reconocer que en la empresa

existen problemas que han de ser identificados y corregidos. Eso implica atraer e involucrar al personal para que trabajando en equipo, se comprometa a participar activamente en la transformación de la empresa. “El cambio, debe orientarse a: redefinir creencias, actitudes, valores, estrategias y prácticas para que la organización pueda adaptarse mejor a las modificaciones del entorno y evolución de fenómenos administrativos imperantes en el medio” (Sánchez 2009, p.12). Hoy día es evidente que las empresas están condenadas a adaptarse con rapidez a la evolución y a los cambios, que en ese campo se están produciendo de manera constante. Por eso que el éxito de sus estrategias competitivas está sustentado en el logro de una combinación acertada de los elementos que conforman su modelo de gestión y planificación y el aprovechamiento del conocimiento, las habilidades y profesionalismo del talento humano, que ha de aceptar y ajustarse a los cambios y modificaciones necesarios. Precisamente la respuesta a esos cambios se encuentra en desarrollar la eficiencia organizacional de la empresa.

El Desarrollo Organizacional lo conforman dos términos que en el ámbito administrativo tienen una gran importancia. Por un lado, el desarrollo sugiere el establecimiento de estrategias que conduzcan a producir un proceso planificado de cambios, mientras la organización, constituye una forma de hacer que las actividades que desarrollan dentro de una empresa los empleados vayan dirigidas a lograr el cumplimiento de los objetivos y metas de la empresa, con un óptimo aprovechamiento de los recursos materiales, humanos y técnicos. Así, el DO va dirigido a que las empresas cuenten con las herramientas y la preparación necesarias, para adaptarse creativamente con mayor facilidad a las exigencias de los mercados y las nuevas tecnologías. Exigencias que han crecido de manera acelerada durante y después de la pandemia del coronavirus y que adaptarse y ajustarse continuamente a ellas viene obligando a las empresas y organizaciones a realizar cambios y modificaciones en todos sus procesos productivos. Al respecto señala Antonio Viu Pascual, Gerente de Adecco Learning & Consulting, citado por RRHHDigital:

La organización de las nuevas formas de trabajo, nuevas dinámicas, nuevas exigencias por parte de empleados y clientes, nuevos estilos de liderazgo convergen hoy con una era - la era post-COVID - en la que, además, la colaboración, la co-innovación, la creatividad y, por supuesto, la productividad y la eficiencia, se postulan como prioridades estratégicas a la hora de avanzar competitivamente. Se trata de abordar una completa gestión del cambio, de entender que la

forma de trabajar se ha transformado. Es por ello por lo que aspectos como la transición a plataformas tecnológicas, la revisión de procesos, la aplicación de nuevas herramientas o el ‘rediseño’ de la cultura corporativa, son también protagonistas indiscutibles. (2022, párr. 12). Es por eso que este trabajo busca conocer y resaltar los cambios y los procesos organizacionales, que se han generado en el período post pandemia y cómo estos han influido en el desarrollo de los negocios empresariales.

Desarrollo

La transformación de las organizaciones en el siglo XXI está requiriendo mucho de liderazgo, conocimientos, compromiso y responsabilidad social. Esto explica porqué entre los muchos problemas que con cierta frecuencia se detectan en el desarrollo de procesos de Desarrollo Organizacional, suelen aparecer los de liderazgo, así como la falta de una verdadera integración en equipo, con motivación y comunicación muy limitadas y donde generalmente la misión, visión y valores de la empresa, no han sido lo suficientemente comprendidos por los directivos de la misma. De allí que un punto muy importante a considerar en la actual estrategia y cultura organizacionales de las empresas en el período post pandemia, ha sido no solo la necesidad de fortalecer y adaptarse a los cambios, sino también la de preocuparse por el aprendizaje permanente en los puestos y lugares de trabajo. Eso ha conllevado la incorporación de nuevos enfoques y el diseño de una estrategia de formación y capacitación, que haga que este aprendizaje se adapte con mayor rapidez al entorno del trabajo, siempre cambiante y dinámico que existe hoy. Sobre la importancia de este aprendizaje podemos leer lo que sostiene el consultor de Comunicación Corporativa, Dimitri Geneteau: incorporar un sistema de aprendizaje en las organizaciones para lograr una transformación genuina en nuestro tiempo, conlleva actuar simultáneamente en tres elementos: mejoramiento y desarrollo de la organización; mejoramiento de habilidades; destrezas y procesos individuales de formación. De existir una comunicación interna efectiva se producirá, en el mediano y largo plazo, una transformación motivada inicialmente por los colaboradores y surgirán, también, nuevos motivos de integración entre los participantes. (2020, párr. 10).

Conesa, experto en diseño y desarrollo organizacional, considera al aprendizaje como una de las claves para garantizar el crecimiento de una empresa en el futuro. Al respecto asegura: Y la

tercera clave es el aprendizaje, tanto individual como organizacional. Todos hemos escuchado que un alto porcentaje de los trabajos actuales desaparecerán en los próximos años, y que la mayoría de los trabajos del 2030 aún no existen. Por lo tanto, la curiosidad, la habilidad de aprender, de adoptar cambios rápidamente son esenciales. Ya antes de esta pandemia se miraban más atentamente las llamadas habilidades soft (inteligencia social, liderazgo, creatividad, etc.) que las técnicas, puesto que estas son más fáciles de adquirir. Ahora hay que enfocarse en las metas habilidades: aprendizaje continuo, Capacidad de autogestión (de individuos y de organizaciones), resiliencia y comodidad con la incertidumbre y el cambio. (2021, párr. 17).

Sin duda que el mundo empresarial que se fue delineando durante el confinamiento de la pandemia y sobre todo posterior a la fase de la COVID-19, se ha visto obligado a replantearse muchos de los procesos organizacionales que parecían inamovibles o estáticos. Se han debido reformular normas, funciones, rotación del personal, actividades dentro de las empresas, por citar solo algunos cambios. Geneteau, al referirse también a estos cambios y su importancia en el mundo actual, afirma lo siguiente:

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. En el contexto actual, es fundamental implementar una estrategia de comunicación interna para el funcionamiento de la organización desde una gestión de cambio que no se convierta en un instrumento al servicio de la dirección de la empresa, sino un elemento integrador del sistema empresarial. (2020, párr. 7).

La emergencia sanitaria que provocó el virus del SARS-CoV-2 a nivel global, exigió que las empresas se adaptaran con rapidez al nuevo contexto, marcado por las medidas de mitigación de riesgos, el aislamiento y distanciamiento que fueron adoptadas. Esto puso a prueba en las empresas y organizaciones, la fortaleza de los valores que se compartían, los compromisos adquiridos y una capacidad para innovar y superar los obstáculos, que imponían las nuevas formas de trabajo, donde en muchísimas ocasiones, la casa terminó siendo una oficina, y se tuvo que trabajar de forma remota con conferencias periódicas virtuales, desde donde se

intercambiaban puntos de vista, se buscaban nuevas líneas de negocios, se revisaban objetivos y las nuevas prioridades dictadas por la situación, entre ellas las actividades online, los protocolos a seguir para las entregas a domicilio y otras.

En la fase de la pandemia se tuvieron que tomar decisiones que en condiciones normales, no se habrían adoptado o hubiesen tardado mucho tiempo para que eso sucediera, sobre todo en los ámbitos de la incorporación de nuevas tecnologías, en innovaciones y en el establecimiento de nuevas formas de trabajar en equipo. Al final de lo que se trataba aquí hasta cierto punto, era sobre la sobrevivencia y sostenibilidad de la organización, donde se volvía imperativo desarrollar y liberar las potencialidades creativas e innovadoras de todos. Muchas empresas pasaron a transformarse en organizaciones digitales, donde el peso fundamental descansó en la aplicación práctica de la tecnología. Esto fue crucial en esa etapa para muchas de las empresas que pudieron resistir, reinventarse y salir airoso. La mejor capacidad de respuesta dependió de las fortalezas de esas empresas en sus relaciones con sus empleados y la claridad y confianza en sus objetivos reales, lo que fue originando empresas más flexibles y dinámicas, que tomaban decisiones ágiles y descentralizadas y se preocupaban mejor por contar con empleados de mucho talento y compromiso. Dell'Acqua y Spagnolo citados en “Cambios en la gestión empresarial generados por la pandemia Covid 19 en empresas Latinoamericanas” de varios autores, sostienen: El impacto con la pandemia trajo consigo cambios en los contextos políticos, económicos y sociales que evidenciaron la capacidad adaptativa de las organizaciones, aprovechando sus fortalezas y subsanando sus debilidades. Si bien es cierto, ninguna empresa estaba preparada para afrontar la crisis de la pandemia, el talento humano al interior de las mismas hizo la diferencia para de manera innovadora mediante la utilización de la tecnología poder seguir ofreciendo sus productos y servicios. (Mora, et. al, 2022, p.3)

La pandemia supuso una oportunidad extraordinaria para que las personas pudieran tener durante un tiempo, un equilibrio entre el trabajo y el tiempo en el hogar, es decir, que ese mundo donde la familia prácticamente había sido desplazado por el trabajo, comenzó a reencontrarse a favor de mayor tiempo con la familia, a través del teletrabajo o acuerdos de trabajo flexibles, que debió asumirse con escasa o ninguna preparación para ello y sin considerar que el mismo exige una serie de condiciones, en cuanto a la salud, seguridad, recursos materiales y respeto por el horario familiar. Mucho se ha escrito y analizado cómo el fenómeno pandémico del coronavirus, vino a recordarnos a todos los seres humanos, las numerosas y significativas

vulnerabilidades y debilidades que tenemos. Vino a cambiar e impactar en casi todos los ámbitos de la sociedad, incluyendo el mundo empresarial y los mercados financieros, introduciéndonos en lo que se llegó a llamar “la nueva normalidad”. Produjo cambios en la economía global, consistentes en un aumento del desempleo generalizado y de las desigualdades sociales, niveles de endeudamiento elevado, aumento de la informalidad, drástica reducción de los viajes de negocios, de la inversión y el crecimiento económico y un PIB que, en el 2020 cayó en un 4.4 % a nivel mundial. Naturalmente que estos cambios en las empresas no fueron uniformes, hubo algunas más golpeadas que otras; incluso, también las hubo que la pandemia le trajo pingües beneficios.

En las empresas siempre será necesario buscar un equilibrio entre los objetivos e intereses de las organizaciones, con los particulares que animan a sus empleados, con el propósito de lograr que el cambio cultural que en los aspectos sociales, humanos, laborales y empresariales que los procesos organizacionales van a introducir, sean asimilados y aceptados por todos, bajo el convencimiento del carácter positivo de los mismos. Después de las experiencias que nos fue dejando la emergencia sanitaria global, no existe todavía mucha claridad sobre los cambios que aun aguardan a la economía, a las sociedades, a la seguridad jurídica y al impacto de las innovaciones tecnológicas. Sin embargo, de lo que sí estamos completamente seguros, es que la naturaleza y el mundo del trabajo se vienen transformando a pasos acelerados, así como la competitividad a nivel local, nacional e internacional en los negocios. Ricardo Meneses lo expone así:

El futuro en el mundo empresarial comienza a partir de ahora, adaptándose a nuevas realidades, estrategias, así como modos de operación y producción. El mundo de los negocios deberá adaptarse a un nuevo entorno competitivo mundial, a cambios en patrones de consumo y claro, la necesidad de una nueva forma de trabajar, rendir cuentas y producir resultados. (2020, p.1).

A un número importante de empresas en todo el mundo les fue relativamente más fácil enfrentar las exigencias que traía “la nueva normalidad”, porque mucho antes que apareciera la emergencia sanitaria, económica y legal que se padeció, venían dando pasos prácticos hacia

cambios que después, les fueron sumamente necesarios en esta coyuntura. Sin embargo, otras tuvieron que acelerar esos cambios, cuando ya la emergencia era una realidad y cuando hay en marcha un proceso constante de evolución y transformación, como consecuencia de los efectos de la pandemia del coronavirus. Deloitte, la mayor firma española de servicios profesionales, al describir todas las dificultades que atravesaron las empresas durante esa etapa, expresa: En este momento, las empresas se están enfrentando a diversos riesgos estratégicos y operacionales, como el retraso o la interrupción del suministro de materias primas; los cambios en la demanda de los clientes; el incremento de los costes; las reducciones logísticas que provocan retrasos en entregas; los problemas de protección de la salud y la seguridad de los empleados; la insuficiencia de mano de obra; o las dificultades relacionadas con el comercio de importación y exportación. (s.f., párr. 2)

Hoy vivimos en una época de profundos cambios en los sistemas económicos, políticos y sociales, marcados por la velocidad y sobreabundancia de la información, con un impresionante desarrollo y expansión de los avances tecnológicos, junto a una competencia comercial inédita, que trastorna no solo a los mercados internacionales, sino también hasta los nacionales. Para sobrevivir o triunfar en esta nueva realidad, se requiere modernizarse constantemente; anticipar, para luego asumir con rapidez, los cambios que se están exigiendo en el terreno de los procesos, personal humano, tecnología y sistemas financieros, entre otros. Esas transformaciones se han vuelto tan determinantes con relación a la necesidad de canalizar y aprovechar todas las potencialidades y capacidades del recurso humano, para perfeccionarlo y retenerlo en aras de hacerlos profesional y técnicamente más competitivo. Las empresas hoy día han de fomentar el crecimiento de la creatividad, de la innovación y digitalización de sus procesos principales, así como también han de ser evaluadas no solo desde sus estrategias empresariales y modelos organizativos, sino también considerando temas como liderazgo, recursos humanos y de cuánta solidez financiera dispone. Roberto Horta describe esta nueva realidad de este modo: una de las grandes tendencias que ha impulsado la pandemia del COVID-19 es el cambio en el modelo de trabajo tradicional, migrando hacia uno más flexible y centrado en el trabajador. Crece el trabajo desde el hogar, desarrollando un mercado de trabajo caracterizado por contratos de períodos cortos o freelance en contraposición a los trabajos permanentes, propiciando también en los colaboradores, el desarrollo de nuevas habilidades y competencias acordes a los requerimientos del mercado. En este contexto, muchos trabajadores y emprendedores tendrán que adaptarse, actualizarse y “re-equiparse” para poder ajustarse al

mercado laboral. El reto está en promover la formación en habilidades transversales que permitan la movilidad entre empleos en un contexto de incertidumbre (2022, p.13).

Sin duda que el DO es una herramienta administrativa que no se despliega como un procedimiento mecánico, sino como un proceso interactivo que se desarrolla desde una perspectiva cultural que abarca todo el sistema. En ella es sumamente importante y decisivo entonces, conocer el comportamiento humano que se desenvuelve dentro de las compañías y empresas. Nadie debe poner en duda que estamos asistiendo a un período en la historia de la humanidad, donde el desarrollo económico de países y empresas estará mucho más marcado y definido por la información, la tecnología, la innovación y el proceso de aprendizaje.

La era post pandemia está causando cambios importantes en nuestros hogares, empresas, grupos sociales y a nivel personal; pero también nos está forzando a desarrollar habilidades y actitudes que rápidamente nos están permitiendo ser, por un lado, más innovadores y creativos, y por el otro, más flexibles, equilibrados y humanos, a la hora de enfrentar los cambios y retos que las nuevas realidades están produciendo. Muchos cambios que se introdujeron y que estaban motivados por la crisis sanitaria, se mantuvieron mientras se atravesaba esta situación, otros se han mantenido más tiempo como consecuencia de la crisis económica, y finalmente, otros se mantendrán mucho más tiempo, por estar relacionados con nuevas formas de comportarse y trabajar dentro de los cambios producidos en el entorno laboral.

Un sector poco estudiado en las investigaciones sobre los efectos del estado de alarma, restricciones y confinamiento que causó la pandemia, ha sido el relativo al terreno jurídico, sobre todo, en la tramitación de procedimientos administrativos y judiciales, la concertación de contratos públicos, las conciliaciones y la resolución de litigios, las flexibilidades de los acreedores frente a los impagos, etc. En este ámbito hemos visto como la pandemia promovió las reestructuraciones empresariales, el refinanciamiento de las deudas, y en último caso, desde la disolución de sociedades, hasta la venta de toda o una parte de las empresas, incluyendo el cierre completo de las mismas. No hay duda de que fue un período de grandes tensiones de liquidez en las organizaciones. Ha sido con la pandemia cuando mayor énfasis adquirió en las empresas y organizaciones, la celebración de reuniones telemáticas de los órganos de dirección

y administración de las mismas, hasta el punto de que muchas de ellas, pasaron a estudiar la posibilidad de incluir en sus estatutos, la norma de aceptar que las juntas pudieran hacerse por ese medio.

La alarma sanitaria, junto con todas las restricciones de cuarentena y confinamiento que provocó, hizo que las empresas examinaran su modelo de negocio, que en esencia, se tradujo como una forma de repensar o reinventar la estrategia que venía prevaleciendo en el mismo, y con ello, forjar la disposición necesaria para introducir en las empresas, los cambios que la tecnología y los clientes exigían. De ese modo, las empresas podrían estar en mejores condiciones para alcanzar la sostenibilidad del negocio, asumiendo con creatividad los cambios notables que se han producido en el comportamiento de clientes o consumidores. Así fue apareciendo el uso de la telemedicina, consultas de patologías de forma virtual, gimnasios y centros deportivos con clases gratuitas por internet. Algunas empresas dejaron de fabricar sus productos y pasaron a producir mascarillas, gel alcoholado, respiradores, etc. Aerolíneas con “viajes a ninguna parte” o para transportar cargamentos, hoteles que convirtieron sus espacios en “minioficinas” o habitaciones para convalecientes de la pandemia.

Para el Banco Mundial, casi un año después que iniciara la pandemia (período entre enero 2020 y enero 2021), las ventas mundiales cayeron un 27% y el despido no superó el 11%, mientras el 34 % de las empresas habían aumentado el uso de internet y las plataformas digitales. Un hecho muy llamativo de esta crisis ha sido que el trabajo informal cayó drásticamente, sin que ello significara el crecimiento del trabajo formal, que también descendió. Sobre otras conclusiones del informe del Banco Mundial podemos leer: En cifras presentadas por el Banco Mundial (2021) en una cuarta parte de las compañías las comercializaciones disminuyeron un 50%; el 65% de las empresas concordó la nómina salarial reduciendo los horarios o los sueldos u otorgando vacaciones, de este porcentaje solo el 11% de las organizaciones se vieron obligadas a prescindir del personal. Este mismo informe evidencia que las empresas están optando por la tecnología para hacer frente a las circunstancias generadas por la pandemia evidenciándose que el 34% de las compañías han aumentado el uso del internet, las redes sociales y las plataformas digitales evidenciando que un 17% de estas han invertido en compra de equipos, software y demás dispositivos digitales (Mora et al. 2022, p.4).

No hay duda que la pandemia aceleró los procesos empresariales dirigidos a la transformación digital y ello ha hecho que, en el período post pandémico, se estén produciendo importantes inversiones en sistemas tecnológicos, para desarrollar el trabajo remoto y garantizar la seguridad de los datos de manera cifrada, es decir, fortalecer las áreas de trabajo de manera segura. Uno de los problemas principales que con mucha fuerza se están manifestándose en la era post pandemia, es el relacionado con la salud mental de la población en general y de los trabajadores de las empresas en particular. Esto se deriva no solo de las incertidumbres que la crisis sanitaria generó, por el número creciente de defunciones y enfermos, sino también por las flexibilizaciones laborales, la reducción o ajustes salariales y por el aumento acelerado de la digitalización, que la tecnología impuso tanto en las empresas en sí, como su sorpresiva invasión en el seno familiar.

Ciertamente en el mundo post pandemia, donde los procesos económicos han comenzado a experimentar una reactivación sostenida, pese a los efectos de nuevas variantes de coronavirus o el aumento de los precios de los combustibles, se ha observado juntamente con ello, un regreso paulatino al trabajo presencial, donde el teletrabajo sigue siendo considerado como una opción factible en las empresas. Además, es evidente que este fenómeno sanitario que estremeció a todo el planeta ha permitido que no solo se produjera un incremento de las ventas en tiendas digitales, como fórmula para el movimiento mercantil en medio de las restricciones, sino, y, sobre todo, creciera la concientización sobre los daños humanos al clima, la necesidad de reducir la huella de carbono y de proteger todos los recursos naturales. Mención aparte entre las inversiones tecnológicas que se vienen realizando en las empresas, se encuentra la incipiente incorporación de la Inteligencia Artificial (IA) en los cambios organizacionales, que están teniendo lugar en el mundo empresarial y del trabajo, posterior a la emergencia de salud pública que constituyó la pandemia del coronavirus. Aunque se afirma que este tipo de tecnología no es algo novedoso, porque ya existían y existen procesos automatizados en las empresas, lo cierto es que la IA actual es mucho más compleja y es capaz de solucionar problemas, intercambiar información, analizar volúmenes masivos de datos con una rapidez extraordinaria y hasta tomar decisiones sin participación del ser humano, de una forma muy superior a lo que habíamos conocido hasta ahora.

En un breve reportaje emitido por la agencia de noticias Rusia Today, al referirse al crecimiento del uso de aplicaciones de IA en América Latina sostiene que: En Colombia, el 50 % de las compañías incorporaron el empleo de IA y en este 2023 el país se ha convertido en líder regional. Muy cerca de esta posición se encuentra Perú, con el 49 %. Empatados en el tercer lugar se hallan Argentina y Brasil con el 41 % de empresas implementando estas tecnologías. México ocupó el quinto lugar, siguiéndolos próximamente al disponer del 40 % de sus compañías incursionando en el uso de estas herramientas inteligentes. El informe señala a Chile en el sexto lugar, ya que registra una adopción del 39 %, no tan alejado de los tres países que lo anteceden. (RT, 2023, párr. 2). Asimismo, también resulta evidente en este período post pandemia, los pocos esfuerzos que los gobiernos en general, han realizado para priorizar inversiones en infraestructuras digitales, así como para identificar los sectores económicos más impactados por esta crisis y las empresas que más sufrieron directamente los rigores de las restricciones y el confinamiento, entre ellas, las vinculadas al turismo, al transporte, al comercio, y que indudablemente necesitan, sobre todo ahora, el apoyo necesario para realizar inversiones que les permitan recuperarse. Parece lógico pensar que las empresas que sobrevivieron a la pandemia han desarrollado un modelo de negocio más productivo y competitivo y más capaz de usar la innovación y la tecnología en su beneficio. Han sido, en definitiva, más eficientes a la hora de ajustar sus procesos organizacionales a las nuevas realidades, donde la prioridad por la sostenibilidad empresarial va de la mano, con la capacidad para enfrentar cambios en la producción y comercialización, así como en la preparación ante imprevistos como la pandemia del coronavirus.

Conclusiones

El Desarrollo Organizacional es un conjunto de estrategias administrativas, tácticas y técnicas, bien identificadas o definidas por una empresa. Es un cambio de estrategia educativa y cultural específica en cada organización. Con ella y por medio de algunos de sus instrumentos, se puede conseguir que los objetivos de las empresas, sobre todo en lo relacionado con la productividad, crecimiento y competitividad, se encuentren vinculados o emparejados con los que tienen o aspiran sus empleados. Para que una empresa inicie un proceso de cambio real y efectivo en el marco del Desarrollo Organizacional, debe primero que todo, reconocer que en la empresa existen problemas que han de ser identificados y corregidos. Eso implica atraer e involucrar al personal para que, trabajando en equipo, se comprometa a participar activamente en la

transformación de la empresa. Sin duda que el mundo empresarial que se fue delineando durante el confinamiento de la pandemia y sobre todo posterior a la fase de la COVID-19, se ha visto obligado a replantearse muchos de los procesos organizacionales que parecían inamovibles o estáticos. Se han debido reformular normas, funciones, rotación del personal, actividades dentro de las empresas, por citar solo algunos cambios. Después de las experiencias que nos fue dejando la emergencia sanitaria global, no existe todavía mucha claridad sobre los cambios que aun aguardan a la economía, a las sociedades, a la seguridad jurídica y al impacto de las innovaciones tecnológicas. Sin embargo, de lo que sí estamos completamente seguros, es que la naturaleza y el mundo del trabajo se vienen transformando a pasos acelerados, así como la competitividad a nivel local, nacional e internacional en los negocios.

Las empresas hoy día han de fomentar el crecimiento de la creatividad, de la innovación y digitalización de sus procesos principales, así como también han de ser evaluadas no solo desde sus estrategias empresariales y modelos organizativos, sino también considerando temas como liderazgo, recursos humanos y de cuánta solidez financiera dispone. Nadie debe poner en duda que estamos asistiendo a un período en la historia de la humanidad, donde el desarrollo económico de países y empresas, estará mucho más marcado y definido por la información, la tecnología, la innovación y el proceso de aprendizaje. La era post pandemia está causando cambios importantes en nuestros hogares, empresas, grupos sociales y a nivel personal; pero también nos está forzando a desarrollar habilidades y actitudes que rápidamente nos están permitiendo ser, por un lado, más innovadores y creativos, y por el otro, más flexibles, equilibrados y humanos, a la hora de enfrentar los cambios y retos que las nuevas realidades están produciendo. Ciertamente en el mundo post pandemia, donde los procesos económicos han comenzado a experimentar una reactivación sostenida, pese a los efectos de nuevas variantes de coronavirus o el aumento de los precios de los combustibles, se ha observado juntamente con ello, un regreso paulatino al trabajo presencial, donde el teletrabajo sigue siendo considerado como una opción factible en las empresas. Además, es evidente que este fenómeno sanitario que estremeció a todo el planeta ha permitido que no solo se produjera un incremento de las ventas en tiendas digitales, como fórmula para el movimiento mercantil en medio de las restricciones, sino, y sobre todo, creciera la concientización sobre los daños humanos al clima, la necesidad de reducir la huella de carbono y de proteger todos los recursos naturales.

Referencias Bibliográficas

- Capital H (2020). ¿Qué es el Desarrollo Organizacional y cuál es su origen?
<https://capitalh.com.mx/que-es-el-desarrollo-organizacional-y-cual-es-su-origen/>
- Conesa, E. (2021). Diseño Organizacional Post Pandemia.
<https://es.linkedin.com/pulse/dise%C3%B1o-organizacional-post-pandemia-ezequiel-conesa>
- Deloitte (s.f.). 10 medidas que deben adoptar las empresas para afrontar una pandemia.
<https://www2.deloitte.com/es/es/pages/about-deloitte/articles/10-medidas-adopcion-empresas-para-afrontar-pandemia.html>
- Geneteau, D., N. (2020). Desafíos organizacionales después del COVID-19.
<https://www.enlaceempresarialcciap.com/desafios-organizacionales-despues-del-covid-19/>
- Geneteau, D., N. (2020). Desafíos organizacionales después del COVID-19.
<https://www.enlaceempresarialcciap.com/desafios-organizacionales-despues-del-covid-19/>
- Guízar, M., R. (2008). Desarrollo Organizacional. Principios y Aplicaciones. Tercera Edición. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. DE C.V. México, D.F.
- Hernández, A., et al. (2011). Desarrollo Organizacional Enfoque Latinoamericano. Primera edición. Impreso por Pearson Educación de México, S.A. de C.V. México, D.F.
- Hernández, A., et al. (2011). Desarrollo Organizacional Enfoque Latinoamericano. Primera edición. Impreso por Pearson Educación de México, S.A. de C.V. México, D.F.
- Horta, R. (2022). El futuro del Empleo Post Pandemia del COVID-19. Cuadernos ORKESTRA.
<https://www.orkestra.deusto.es/es/investigacion/publicaciones/informes/cuadernos-orkestra/2495-220085-futuro-empleo-post-pandemia-covid-19>
- Inzua, F. (2020). ¿Qué es el desarrollo organizacional? Plantel Los Reyes. Colegio de Computación e Informática Ejecutivo, S.C. México.
- Meneses, R. (2020). El futuro de las empresas, después de la pandemia.
<https://www.computacioninteractiva.com/tag/moderno/>
- Mora, I., et al. (2022). Cambios en la gestión empresarial generados por la pandemia Covid-19 en empresas latinoamericanas. Trabajo de Grado.
- Mora, I., et al. (2022). Cambios en la gestión empresarial generados por la pandemia Covid-19 en empresas latinoamericanas. Trabajo de Grado.

- Rodrigues, N. (2022). ¿Qué es el desarrollo organizacional? Características, etapas y modelos. <https://blog.hubspot.es/sales/que-es-desarrollo-organizacional>
- RRHHDigital. (2022). El 27% de las empresas españolas no dispone de ningún día de teletrabajo. <https://www.rrhhdigital.com/secciones/teletrabajo/153587/El-27-de-las-empresas-espanolas-no-dispone-de-ningun-dia-de-teletrabajo->
- Rusia Today. (2023). ¿Qué país latinoamericano marcha a la vanguardia en el uso de inteligencia artificial? <https://actualidad.rt.com/actualidad/468640-pais-latinoamericano-marcha-vanguardia-inteligencia-artificial>
- Sánchez, A. G. (2009). El Desarrollo Organizacional: una Estrategia de Cambio para las Instituciones Documentales. Anales de Documentación. Universidad de Murcia, Espinardo, España.