

Cambios organizacionales implementados a partir del Covid-19 en un laboratorio químico de la ciudad de Medellín

Organizational changes implemented from Covid-19 in a chemical laboratory in the city of Medellin

Christian Orlando Zapata Vásquez*
Luis Fernando Quintero Arango**

Recibido: 8 de febrero de 2023 / Aceptado: 29 de noviembre de 2023 / Publicado: 1 de marzo de 2024

Forma de citar este artículo en APA:

Zapata Vásquez, C. O., & Quintero Arango, L. F. (2024). Cambios organizacionales implementados a partir del Covid-19 en un laboratorio químico de la ciudad de Medellín. *Ciencia y Academia*, (5), 68-84.
DOI: <https://doi.org/10.21501/2744838X.4936>

* Estudiante de Maestría en Administración – MBA. Especialista en Finanzas. Ingeniero de Sistemas, Auxiliar de investigación grupo Goras, Universidad Católica Luis Amigó, Medellín-Colombia. Contacto: christian.zapatava@amigo.edu.co

** Doctor en Proyectos. Magister en Dirección de marketing. Especialista en Negocios Internacionales. Administrador de Empresas. Docente investigador del grupo de investigación Goras, Universidad Católica Luis Amigó, Medellín-Colombia. Contacto: luis.quinterora@amigo.edu.co, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6268-065X>

Resumen

El presente estudio se realizó con el objetivo de conocer la influencia de los cambios organizacionales implementados en un laboratorio de la ciudad de Medellín generados por la pandemia del Covid 19, en aspectos organizacionales del orden administrativo y de estructura empresarial. El enfoque metodológico utilizado fue el cualitativo, el cual se desarrolló a partir del método de caso de estudio, que permitió sistematizar las experiencias de ocho colaboradores y dos directivos de un laboratorio de la ciudad de Medellín frente a los cambios organizacionales percibidos a partir de la pandemia por Covid 19, percepciones recolectadas mediante un grupo focal y de dos entrevistas semiestructuradas. Los resultados demuestran que los impactos organizacionales tienen una influencia directa en la productividad pues cada decisión tomada puede aumentar o disminuir la eficiencia de la empresa, así mismo, dichos cambios influyen sobre la satisfacción laboral, máxime cuando hay recortes de personal, pues esta situación puede alterar el ambiente laboral y fragmentar el sentido de pertenencia. Si se afecta la productividad y la satisfacción laboral, la competitividad se ve comprometida, situación que obliga a las organizaciones a revisar su gestión ante el cambio. Una de las conclusiones centrales del estudio indica que los cambios organizacionales tienen un efecto integral sobre las organizaciones, el cual, dependiendo del tipo de gestión que aplique la empresa, puede generar efectos positivos o negativos pues, de la gestión del cambio depende el curso del negocio, la estabilidad de los colaboradores, la eficiencia en los procesos y, en general, las cualidades competitivas de la organización.

Palabras clave:

Cambios organizacionales; Competitividad; Condiciones de empleo; Covid 19; Productividad; Satisfacción en el trabajo.

Abstract

The objective of the study was to determine the influence of the organizational changes implemented in a laboratory in the city of Medellin, generated by the Covid 19 pandemic, on organizational aspects of the administrative order and business structure. The methodological approach used was qualitative, which was developed from the case study method, which allowed systematizing the experiences of eight collaborators and two managers of a laboratory in the city of Medellin regarding the organizational changes perceived as a result of the Covid 19 pandemic, perceptions collected through a focus group and two semi-structured interviews. The results show that organizational impacts have a direct influence on productivity since each decision taken can increase or decrease the efficiency of the company, likewise, these changes influence job satisfaction, especially when there are staff cuts, since this situation can alter the work environment and fragment the sense of belonging. If productivity and job satisfaction are affected, competitiveness is compromised, a situation that forces organizations to review their management of change. One of the central conclusions of the study indicates that organizational changes have an integral effect on organizations, which, depending on the type of management applied by the company, can generate positive or negative effects, since the course of the business, the stability of the collaborators, the efficiency of the processes and, in general, the competitive qualities of the organization depend on the management of change.

Keywords:

Organizational changes; Competitiveness; Employment conditions; Covid 19; Productivity; Job satisfaction.

Introducción

A partir de los cambios generados por el Covid-19 vistos en Colombia desde el mes de marzo de 2020, el Gobierno Nacional implementó distintas estrategias para afrontar el impacto de la pandemia con el fin de salvaguardar la salud de la población. Con tal propósito, el país solicitó asistencia internacional, específicamente asesoría en torno a cómo abordar la contingencia (Blofield et al., 2020), y adhirió a sus recomendaciones, entre las cuales se encontraban restringir la movilidad nacional e internacional, además, promover periodos de cuarentena estricta. Acatando las órdenes nacionales y debido al vertiginoso aumento de los casos de contagios la Gobernación de Antioquia (2020), decretó la cuarentena por la vida, y la población se vio en la obligación de restringir sus libertades de movilidad y comerciales desde el mes de marzo de 2020.

Dadas las restricciones, se presentaron impactos en la forma de operar por múltiples empresas, las cuales tuvieron que adaptarse a la nueva normalidad para continuar con su actividad económica (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2020). Dentro de estos cambios se encuentra el teletrabajo, alternancia en el trabajo presencial, alteraciones en los canales de distribución, modificación de turnos de producción, disminución de personal (Bnamericas, 2020), entre otros aspectos, que obligaron a las empresas que querían permanecer en el mercado a generar acciones precisas con el fin de adaptarse a los cambios y contrarrestar los efectos negativos de los mismos.

Particularmente estas transformaciones afectaron en mayor medida a las pequeñas y medianas empresas, que tuvieron que adaptar el desempeño de sus actividades económicas y de servicios. Una de estas empresas es un laboratorio químico ubicado en la ciudad de Medellín, el cual se especializa en el análisis de alimentos y aguas para consumo humano y animal. Esta organización tuvo que transformar sus actividades laborales desde el año 2020 ya que, muchas de ellas dependían 100% de la presencialidad; se vio forzada a tener disminución de personal y generar estrategias para reducir el uso de insumos como guantes, mascarillas y material de microbiología (medios de cultivo), por su alto costo y poca disponibilidad en el mercado. Las dificultades expresadas, provocaron una disminución en la capacidad operativa del laboratorio; lo que generó la reducción en sus clientes, que migraron a otras empresas donde garantizaban la continuidad en los procesos contratados.

Los cambios organizacionales implican riesgo para el laboratorio en términos de productividad, satisfacción laboral y competitividad, máxime si estos cambios no están planteados, monitoreados y evaluados de forma adecuada. Respecto a

Organizational changes implemented from Covid-19 in a chemical laboratory in the city of Medellín

lo anterior, Lárez (2016) manifiesta que en la norma ISO 55001 versión 2014 se establece que “antes de implementar cualquier cambio, se deben valorar los riesgos asociados a cualquier modificación planificado, permanente o temporal, que pueda tener un impacto en el logro de los objetivos” (p. 1). Bajo esta visión es imprescindible que las empresas no planteen y adopten cambios organizacionales desde la incertidumbre y la presión derivada de las externalidades de la pandemia, sino que, generen cambios sostenibles, trazables, efectivos y que se correspondan con los recursos y la realidad que permea sus operaciones.

En el caso específico del laboratorio objeto de estudio, se identifica que esta organización ha tomado una serie de decisiones con la intención de resolver los impedimentos que ha tenido a partir de la pandemia por Covid 19. Estas decisiones han fomentado un cambio organizacional en términos de dinámicas de trabajo (presencial – virtual), relación con clientes, relación con proveedores, horarios de producción, entre otros. El principal problema radica en que estos cambios organizacionales se generan de forma espontánea y sin una planeación concreta, ni procesos de control y evaluación; lo cual no solo ha generado algunas fallas en la parte operativa y de producción, sino que ha afectado de forma directa la satisfacción laboral de los colaboradores (Quintero Arango & Betancur Arias, 2022).

Por lo anterior, lo que se busca a través del estudio es conocer los cambios organizacionales implementados en un laboratorio de la ciudad de Medellín generados por la pandemia del Covid 19 y con base en esto, entender la manera en la cual estos cambios han logrado beneficios o perjuicios para la organización en términos de productividad, satisfacción laboral y competitividad.

Metodología

El presente trabajo de investigación se desarrolló desde el enfoque cualitativo, el cual, según González Morales (2003) “es el apropiado para estudiar los fenómenos de carácter social, al tratar de comprender la realidad circundante en su carácter específico” (p. 125). Desde la visión de Hernández Sampieri et al. (2014), permite examinar la manera en la cual los sujetos “perciben y experimentan los fenómenos que los rodean, profundizando en sus puntos de vista, interpretaciones y significados” (p. 358). Lo que se pretende mediante este enfoque es conocer la realidad particular del laboratorio objeto de estudio, comprender los cambios organizacionales que se han generado por la pandemia del Covid 19 a nivel operativo e identificar si estos han tenido algún tipo de influencia en su productividad, la satisfacción laboral de sus colaboradores y su competitividad.

Por otra parte, se establece que el tipo de investigación corresponde al caso de estudio. Según Flick (2007) este es un método de la investigación cualitativa que posibilita sistematizar en un periodo de tiempo específico las experiencias, actores, contextos, con el fin de encontrar las causas y comprender por qué el objeto de estudio se desarrolla de una u otra manera. Para la presente investigación se busca estudiar los cambios organizacionales implementados en un laboratorio de la ciudad de Medellín generados por la pandemia del Covid 19 y cómo estos afectaron las estrategias definidas para el caso específico de la empresa.

Se destaca que los participantes corresponden a los colaboradores de nivel operativo, táctico y estratégico de la organización. Para la selección de la muestra se empleará el método de muestreo a conveniencia, el cual en palabras de Otzen y Manterola (2017) "permite seleccionar aquellos casos accesibles que acepten ser incluidos. Esto, fundamentado en la conveniente accesibilidad y proximidad de los sujetos para el investigador" (p. 230). En este caso se seleccionan un (1) colaborador de nivel táctico; uno (1) de nivel estratégico y cuatro (4) colaboradores de nivel operativo.

Los instrumentos de recogida de datos fueron dos entrevistas semiestructuradas; una se aplicó al líder de laboratorio como parte de la muestra de experto y con la finalidad de identificar los cambios definidos en el 2020 a raíz de la pandemia y entender cómo estas transformaciones han afectado la competitividad. La segunda entrevista estuvo dirigida al líder de operaciones con la pretensión de identificar cómo los cambios organizacionales han afectado la productividad. Para Troncoso-Pantoja y Amaya-Placencia (2017), la entrevista semiestructurada es ese instrumento que está elaborado a partir de un conjunto de preguntas que se pueden adaptar a las respuestas de los entrevistados, es decir, es un formato más flexible que una entrevista estructurada y más abierto que un cuestionario.

El segundo instrumento fue el grupo focal, que estuvo dirigido a un grupo de empleados específico. De acuerdo con Hamui-Sutton y Varela-Ruiz (2013), es un proceso de recolección de información que busca captar el sentir, pensar y vivir de los individuos, provocando auto explicaciones para obtener datos cualitativos. En este caso se desarrolló un grupo focal heterogéneo, que permita tener mayor diversidad de participantes, por tanto, de experiencias y perspectivas diferentes que enriquezcan la discusión.

Organizational changes implemented from Covid-19 in a chemical laboratory in the city of Medellín

Resultados

Los cambios organizacionales y su influencia en la productividad se pudieron identificar en el laboratorio después de las entrevistas realizadas, uno de los cambios organizacionales evidenciados fue la transformación de la modalidad de trabajo, la cual que pasó de ser presencial, a ser virtual o semipresencial. Esto permitió a la compañía continuar con sus operaciones, al tiempo que salvaguardaba la salud y seguridad de sus colaboradores, en la medida que se redujo el contacto y la posibilidad de aglomeraciones. Para la empresa esta modalidad de trabajo fue un reto, en tanto, tuvo que hacer una reestructuración de las cadenas de valor en relación con la digitalización, lo que sugirió un proceso pedagógico dirigido a sus colaboradores y clientes, en la formación de una consciencia en torno a la evolución de la productividad laboral mediada por la virtualidad. Para el laboratorio químico fue fundamental trabajar los cambios organizacionales a partir de las cinco subcategorías que se especifican en la Figura 1 y donde se reflejan los principales resultados por la influencia en la productividad que generó las decisiones tomadas en cada frente.

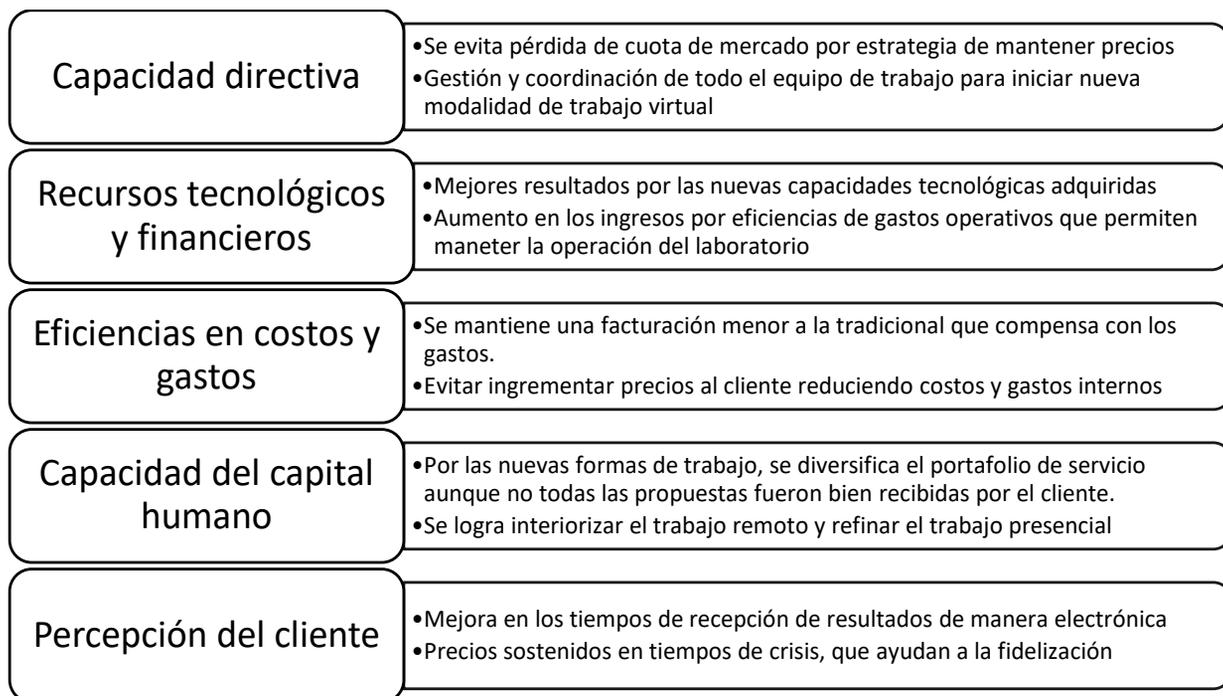
Figura 1. Análisis de los impactos en la productividad a partir de los cambios organizacionales

<p>Trabajo virtual o semipresencial</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mejor control del tiempo y organización del trabajo y gestión del desempeño • Mejora en los procesos de comunicación internos y con clientes • No fue una opción permanente, por el impacto al servicio prestado en sitio
<p>Innovación en procesos y tecnología</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Modificación de procesos para atención virtual de los servicios que lo permitían • Implementación de nuevos equipos tecnológicos para mejorar la entrega de resultados de análisis químicos.
<p>Eficiencias en costos y gastos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción de costos operativos y gastos de mantenimiento por ausencia en oficinas • Reducción de capacidad del personal y horas de trabajo durante la emergencia sanitaria
<p>Restricciones del mercado y proveedores</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Alta incertidumbre por la pandemia que hizo que reducción en atención al cliente • Disminución en cantidad de muestras tomadas, servicios prestados por ende ingresos dejados de percibir
<p>Percepción del cliente</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora en los tiempos de recepción de resultados de manera electrónica • Ausencia del personal experto en el acompañamiento en sitio de los servicios contratados

Fuente: Elaboración a partir de las entrevistas realizadas

En cuanto a la influencia en la competitividad; de acuerdo con los resultados de la entrevista; el cambio organizacional más relevante en el marco de la pandemia por Covid 19 fue el recorte de personal y la rotación de empleados en trabajo presencial y virtual. Estas medidas tomadas por el laboratorio obedecieron a la necesidad de hacer un uso óptimo de los recursos económicos y financieros, además de generar procesos de seguimiento y control respecto a la gestión del talento humano; esto último fue de vital importancia, pues la coyuntura por la pandemia permitió al laboratorio seleccionar y retener a los empleados calificados y comprometidos con sus laborales. Según el líder administrativo al bajar esos costos operativos tras realizar algunos despidos en el laboratorio, la organización no tuvo la necesidad de subir precios; esta decisión le permitió a la empresa conservar el liderazgo competitivo respecto a los precios de los servicios semejantes y sustitutos en el mercado. En la Figura 2 se condensan los principales impactos que generaron los cambios organizacionales en la competitividad según las cinco subcategorías analizadas en la entrevista desarrollada, que permite ver desde el punto de vista organizacional el resultado de las decisiones tomadas en el momento de incertidumbre y que aceleró estas determinaciones operacionales.

Figura 2. Análisis de los impactos en la competitividad a partir de los cambios organizacionales



Fuente: Elaboración a partir de las entrevistas realizadas

Organizational changes implemented from Covid-19 in a chemical laboratory in the city of Medellín

Los cambios organizacionales identificados por los colaboradores y su influencia en la satisfacción laboral se muestran tras analizar las respuestas del grupo focal, donde se logró evidenciar que el mayor cambio identificado por los colaboradores del laboratorio fue el paso de la presencialidad a la virtualidad. Para los empleados si bien este fue un proceso necesario para salvaguardar la salud de los miembros de la organización y reducir costos, también fue un reto en términos de adaptación, más aún para aquellos colaboradores que, de forma paralela debían seguir desarrollando sus servicios desplazándose hasta donde los clientes, como es el caso del personal encargado de la toma de muestras.

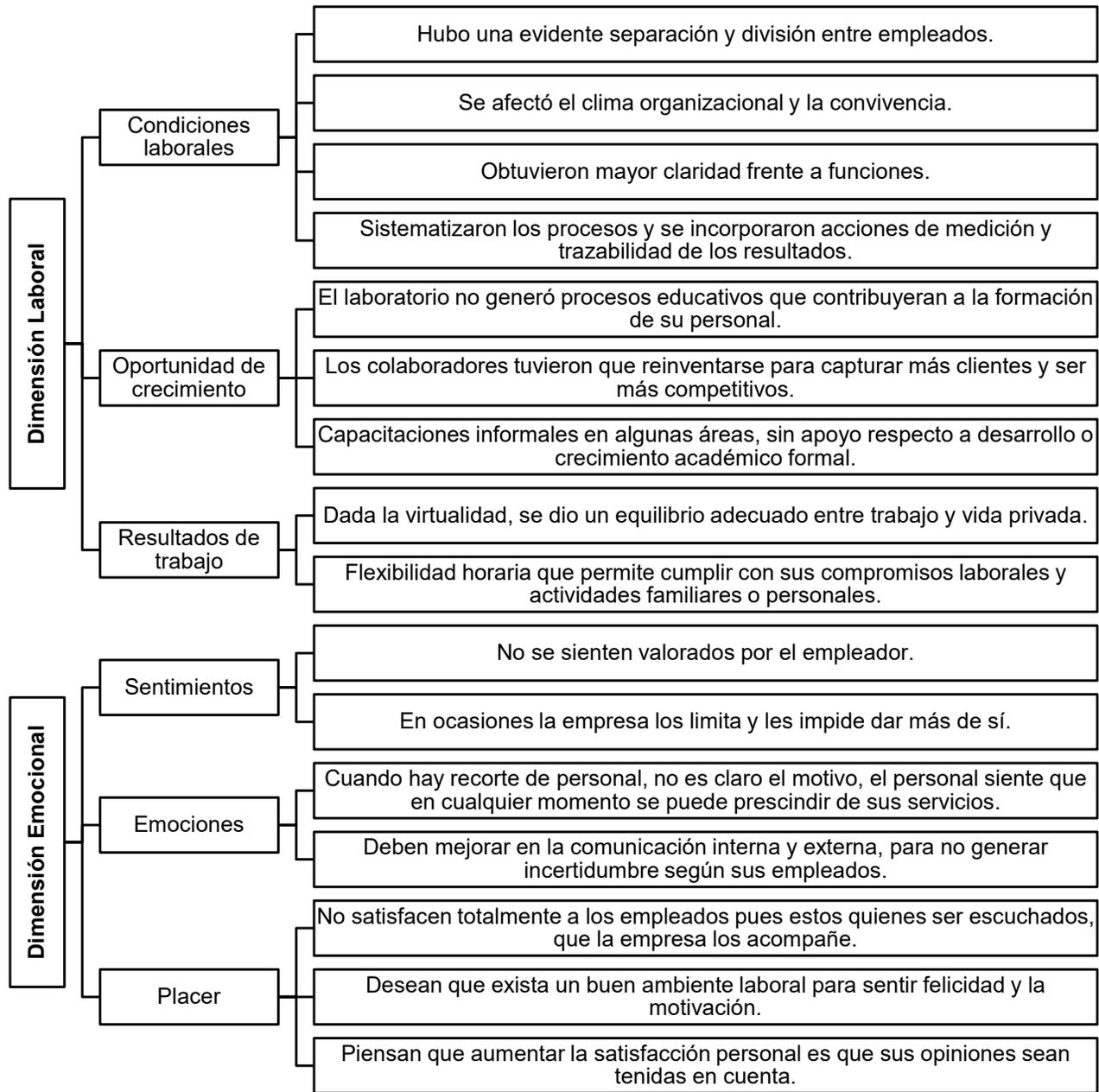
De acuerdo con uno de los participantes, a raíz de la pandemia los colaboradores tuvieron que reinventarse para captar más clientes y ser más competitivos y, si bien la empresa contrató a algunos profesionales que brindaron capacitaciones informales en algunas áreas, no hubo apoyo respecto a desarrollo académico formal que contribuyera al crecimiento del personal.

Respecto a la percepción que tienen los colaboradores frente a si la empresa los valora o no, se encontraron posiciones divididas. Por una parte, dos de los participantes en el grupo focal afirmaron sentirse valorados ya que la empresa les ha brindado soporte en momentos de inflexión, por ejemplo, incapacidad, además, por el apoyo que sus jefes directos les ofrecen; por otro lado, algunos empleados han manifestado que cuando hay recorte de personal, la empresa no hace un proceso adecuado; se evidencia en el imaginario de los colaboradores que, en cualquier momento, se puede prescindir de sus servicios.

Finalmente, indican que la satisfacción laboral podría incrementar con actividades como las integraciones, pues serían beneficiosas para todos; afirman que la empresa debe priorizar elementos como el salario emocional, por ejemplo, piden que sus opiniones sean tenidas en cuenta, que sean parte de las decisiones.

En la figura 3 se consolida la percepción de los empleados del área operativa que participaron en el grupo focal y cómo a partir de lo laboral y emocional se pueden identificar impactos organizacionales en las subcategorías abordadas en el estudio.

Figura 3. Análisis de los impactos en la satisfacción laboral a partir de los cambios organizacionales



Fuente: Elaboración a partir del grupo focal realizado

Discusión

Como lo establece Ulrich y Yeung (2020), las organizaciones, en algún momento de su ciclo de vida, desarrollan cambios estructurales, procedimentales o estratégicos con la pretensión de adaptarse al mercado y continuar siendo viables a nivel comercial y financiero. Particularmente el laboratorio objeto de estudio, ha atravesado por un conjunto de transformaciones a raíz de la pandemia por Covid 19 que han afectado de forma notable su productividad, competitividad y la satisfacción laboral de sus empleados.

Respecto a lo anterior, Wahyuni y Triatmanto (2020) indican que, en efecto, la productividad de una empresa puede verse afectada si, en el marco del cambio organizacional no se desarrollan las estrategias apropiadas para que los colaboradores se adapten a las transformaciones, es decir, todo cambio debe estar gestionado de acuerdo con la visión y misión de la empresa y requiere que la empresa sea capaz de modificar las prácticas de sus colaboradores a través de procesos de planificación, control, y toma de decisiones mediante el ajuste de las condiciones ambientales en las que se encuentran en la empresa. Para ello, las compañías deben tener en cuenta factores atribuibles a los colaboradores, así como la manera en la cual se estructura el trabajo, innova y cómo responde a condiciones externas.

Respecto a los factores relacionados con los colaboradores, Wickford (2019), manifiesta que cuando la empresa no hace un proceso de acompañamiento riguroso en situaciones que sugieren para los colaboradores un abrupto cambio en su dinámica laboral, aumenta la probabilidad de que su personal sufra impactos negativos en su bienestar. Este fue el caso del laboratorio analizado, ya que hubo una disminución de motivación en sus colaboradores, directamente proporcional al ambiente de incertidumbre en el cual desarrollaban sus actividades laborales, además, de que la empresa en algunos casos no los hiciera partícipes en la gestión del cambio organizacional.

Con relación a la organización del trabajo se indica que la falta de gestión del cambio puede significar resultados deficientes. En este caso, el hecho de que el laboratorio no haya visualizado de forma previa las implicaciones o efectos negativos de desarrollar obras de infraestructura en plena contingencia por Covid 19, les impidió tener control de riesgos, por ende, aumentaron los costos, los reprocesos e incrementó la insatisfacción de los colaboradores, quienes expresaron no tener un espacio seguro y cómodo de trabajo. Particularmente este último elemento, el factor humano, fue neurálgico para el laboratorio, pues, como lo menciona Creasey (2022) cuando el lado humano del cambio está mal administrado, los proyectos

no logran los resultados deseados, dado que se tiene una menor probabilidad de cumplir los objetivos, terminar a tiempo y dentro del presupuesto; además, la velocidad de adopción es más lenta y faltará competencia, todo lo cual podrá reducir los rendimientos y la productividad esperada.

Por otra parte, al revisar cómo innovó el laboratorio frente a los cambios, se encontraron estrategias de retención de clientes, las cuales según Nasir (2017), aquellas estrategias que son basadas en marketing o beneficios gratuitos, además, de activar el interés del cliente por el negocio, fomenta su fidelidad, lo que aumenta la probabilidad de que recomienden los servicios a nuevos clientes potenciales.

Claro está que el cambio organizacional y la innovación son esenciales para el crecimiento, desarrollo y éxito de una organización. La innovación puede significar hacer las cosas mejor, más rápido o más barato que su competencia. También puede incluir mejorar sus operaciones internas, como la forma en que sus equipos se comunican o dar nuevos incentivos a su equipo de ventas. Impulsa mejoras continuas y puede ayudar a desencadenar una nueva idea que cambie las reglas. Las empresas deben abordar la innovación y el cambio de forma eficaz y proactiva. En el caso del laboratorio, si bien se desarrollaron cambios innovadores no se creó una cultura de la innovación firme, lo cual es posible tras la implementación de políticas que fomenten el cambio, diseño de estructuras de gestión y estrategias con enfoque en la productividad.

Al analizar los cambios relacionados con las condiciones externas/proveedores, es importante citar a Scarborough (2013) quien plantea la importancia de involucrar a los proveedores en la gestión del cambio. Para el autor, las empresas deben categorizar a los proveedores antes de generar procesos de cambios organizacionales para, de este modo, entender la dimensión del proceso de transformación y el papel que podrá jugar cada proveedor a nivel estratégico, operativo y táctico. Según Scarborough (2013) cuando los proveedores no se comunican con las organizaciones, pueden causar impactos negativos entre sí. Una forma de evitar el impacto negativo y mejorar el desempeño general del proveedor es participar regularmente en actividades y responsabilidades compartidas de gestión del cambio.

Al revisar los cambios organizacionales en el laboratorio y su relación con la competitividad, es importante citar a Sorensen (2019), quien expresa que retener a los empleados más calificados y comprometidos con sus labores, es una acción estratégica en los procesos de cambio organizacional, pues las mejores empresas ejecutan iniciativas de transformación centradas en su personal al considerarlo como su activo más importante. En relación con lo anterior, Pardo Enciso y Díaz Villamizar (2014), indican que el talento humano bien desarrollado y potenciado puede contribuir a agregar valor a las actividades de la empresa y, para ello, deberá

Organizational changes implemented from Covid-19 in a chemical laboratory in the city of Medellín

prevalecer la calidad, sobre la cantidad. En este sentido, el laboratorio más allá de centrarse en producir a gran escala, piensa en la calidad de la producción, en la calidad del servicio, la atención y asesoría al cliente, para lo cual ha priorizado la retención laboral de profesionales proactivos, que tengan un marco espectral o una experiencia amplia.

Otra de las posturas frente al cambio organizacional y su relación con la competitividad es dada por Wallin, et al. (2013), quienes explican que la tendencia actual es que las empresas implementen formas innovadoras de hacer negocios y que pasen de desarrollar y vender productos a ofrecer combinaciones de producto-servicio o sistemas de producto-servicio para que, de este modo, consigan una ventaja competitiva y ofrezcan un valor único para el cliente en el marco de la mejora continua. Como lo establece Huerta-Dueñas, M & Sandoval-Godoy (2018) la mejora continua impulsa la ventaja competitiva a largo plazo, pues esta cultura les permite a las organizaciones perfeccionar sus actividades, optimizar sus procesos y estar a la vanguardia de las necesidades y requerimientos de un mercado cambiante como el actual.

Finalmente, al revisar los cambios organizacionales en el laboratorio y su relación con la satisfacción laboral, es importante citar a Scherling y Camarero (2021), quienes expresan que la virtualidad y el trabajo remoto incorporado en algunas empresas a raíz de la pandemia por Covid 19, si bien ha ofrecido beneficios como evitar el cese de actividades y reducir costos, también ha sentado un reto inconmensurable en términos de productividad, en la medida en que muchos de los colaboradores no tenían experiencia o afinidad con esta metodología de trabajo. Sin embargo, como lo mencionan Tunk y Kumar (2022), las organizaciones que son capaces de hacer una buena gestión del trabajo remoto pueden disminuir los riesgos de falla en el proceso, para ello deben tener en cuenta elementos tales como: la confianza entre equipos virtuales, la comunicación digital, y el nivel de madurez digital.

Gontkovicova y Spišáková (2021), mencionan que uno de los elementos fundamentales para que no disminuya la satisfacción laboral de los colaboradores es la educación y la formación, elementos que pertenecen a las inversiones más importantes en capital humano; de ahí que las empresas tengan la responsabilidad de aumentar el potencial de sus colaboradores no solo para aumentar su desarrollo personal, sino para potenciar la competitividad en el mercado laboral. De igual modo, las autoras manifiestan que, a través de la educación y formación profesional de los empleados, la empresa puede lograr que estos tengan mayor lealtad y sentido de pertenencia hacia sus actividades laborales; además, se conduce a los empleados a una mayor independencia y tienen más oportunidades de autorrealización.

Por su parte, Gragnano, et al. (2020), explican que el equilibrio entre el trabajo y la vida de los colaboradores es directamente proporcional a la satisfacción laboral que estos tengan. Por tanto, si un empleado siente que tiene tiempo de disfrute personal y familiar, que puede desarrollarse y crecer sin que sus actividades laborales lo dificulten, por ende, experimenta mejor adherencia a la empresa y mayor motivación.

Así mismo, como lo establece Quintero Arango & Betancur Arias (2022) escuchar las opiniones de los empleados alienta a los miembros del equipo a ser abiertos y honestos, al mismo tiempo que los empodera para encontrar soluciones a los problemas por sí mismos y para ser propositivos en lo que respecta el mejoramiento continuo. Si los empleados se sienten escuchados, podrán adquirir mayor nivel de compromiso y sentido de pertenencia por la organización.

Conclusiones

Tras el desarrollo del estudio, se obtuvo conocimiento frente a la influencia de los cambios organizacionales implementados en un laboratorio de la ciudad de Medellín a partir de la pandemia del Covid 19, en términos de productividad, satisfacción laboral y competitividad. Se llega a la conclusión general de que los cambios organizacionales tienen un efecto integral sobre las organizaciones, los cuales, dependiendo del tipo de gestión que aplique la empresa, pueden generar efectos positivos o negativos. De la gestión del cambio depende el curso del negocio, la estabilidad de los colaboradores, la eficiencia en los procesos y, en general, las cualidades competitivas de la organización.

Este ejercicio investigativo permitió identificar la manera en la cual los cambios organizacionales implementados en un laboratorio de Medellín generados por la pandemia del Covid 19, han influido en su productividad. Puede concluirse que los cambios organizacionales tienen una influencia directa en la productividad, pues cada decisión tomada puede aumentar o disminuir la eficiencia de la empresa. Particularmente en este laboratorio de Medellín se identificó que, si bien el cambio de la presencialidad a la virtualidad fue positivo porque permitió a la empresa seguir con su operación, no se prestó acompañamiento efectivo a los colaboradores ni se aseguró la infraestructura tecnológica para tal fin debido a una evidente falta de planificación, control, y del ajuste de las condiciones. Lo anterior, generó que en algunos colaboradores se disminuyera la motivación laboral, por ende, bajara su productividad. Otro elemento que afectó de manera relevante la productividad

Organizational changes implemented from Covid-19 in a chemical laboratory in the city of Medellín

del laboratorio fue la falta de planeación y medición de riesgos frente a obras de infraestructura en plena contingencia por Covid 19, los cuales conllevaron a sobrecostos y a generar incomodidad e inseguridad laboral a los colaboradores.

Con relación a los cambios organizacionales implementados en un laboratorio de Medellín con ocasión de la pandemia del Covid 19, que han influido en la satisfacción laboral de los colaboradores, se destaca la disminución de personal y el cambio en el ambiente laboral. La reducción de personal ha sembrado una percepción de incertidumbre e inestabilidad laboral para los colaboradores, quienes se identifican como recursos humanos prescindibles o no se sienten indispensables para la organización. Como resultado de lo anterior, se ha configurado un conjunto de problemáticas que afectan el clima organizacional, el cual, si bien antes de los cambios organizacionales era afable, en la actualidad es percibido por la mayoría de los colaboradores como poco armónico. Esta percepción es creada por lo colaboradores quienes manifiestan que los grupos de trabajo se han segmentado, además, que la carga laboral ha aumentado considerablemente.

Si tanto la productividad como la satisfacción laboral fallan, se afecta directamente la competitividad de la empresa. Es evidente que el laboratorio se ha esforzado para mejorar de forma continua e integral y, de esta manera hacer frente a los retos generados por la pandemia del Covid 19; sin embargo, no ha generado una cultura del mejoramiento continuo, ni mucho menos de la gestión de cambio organizacional, lo que supone una gran desventaja competitiva. Al crearse una cultura guiada por el cambio organizacional, el laboratorio podrá perfeccionar sus actividades, optimizar sus procesos y estar a la vanguardia de las necesidades y requerimientos de un mercado cambiante como el actual. Pero, para ello, debe tener en cuenta como parte de la gestión del cambio organizacional a su talento humano, pues este, al ser un activo primigenio de la organización, no solo debe estar enterado de las decisiones que toma la empresa para mejorar su productividad y competitividad, sino que debe participar de forma activa en dichos cambios.

Conflicto de intereses

Los autores declaran la inexistencia de conflicto de interés con institución o asociación comercial de cualquier índole.

Referencias

- Bnamericas. (21 de octubre de 2020). Reducción de personal por COVID-19 incide en producción de mineras. *Bnamericas*. <https://www.bnamericas.com/es/noticias/reduccion-de-personal-por-covid-19-incide-en-produccion-de-mineras>
- Blofield, M., Hoffmann, B., & Llanos, M. (2020). Assessing the political and social impact of the COVID-19 crisis in Latin America. *GIGA-Focus*, 3(12), 1-13. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-67260-7>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2020). Sectores y empresas frente al COVID-19: emergencia y reactivación. Repositorio Cepal. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45734/4/S2000438_es.pdf
- Creasey, T. (19 de enero de 2022). The Costs and Risks of Poorly Managed Change. *Prosci* <https://www.prosci.com/blog/the-costs-risks-of-poorly-managed-change>
- Flick, U. (2007). Introducción a la investigación cualitativa. Morata. ESPAÑA. <https://investigacionsocial.sociales.uba.ar/wp-content/uploads/sites/103/2013/03/INVESTIGACIONCUALITATIVAFLICK.pdf>
- Gontkovicova, B., & Spišák, E. (2021). Assessment of Research and Development Financing Based on the Strategies in EU: Case of Sweden, Slovakia and Romania. *Sustainability*, 13(15), 8628. <https://doi.org/10.3390/su13158628>.
- Gobernación de Antioquia. (19 de marzo de 2020). Cuarentena por la vida, Decreto Departamental 20200700001025. https://caucasiaantioquia.micolombiadigital.gov.co/sites/caucasiaantioquia/content/files/000423/21136_decreto-cuarentena-por-la-vida.pdf
- González Morales, A. (2003). Los paradigmas de investigación en las ciencias sociales. *Islas*, 45(138), 125-135. <https://islas.uclv.edu.cu/index.php/islas/article/view/572/532>
- Gragnano A., Simbula S., & Miglioretti M. (2020). Work–Life Balance: Weighing the Importance of Work–Family and Work–Health Balance. *Int J Environ Res Public Health*, 17(3). <https://doi.org/10.3390%2Fijerph17030907>

Organizational changes implemented from Covid-19 in a chemical laboratory in the city of Medellín

- Hamui-Sutton, A., & Varela-Ruiz, M. (2013). La técnica de grupos focales. *Investigación en Educación Médica*, 2(5),55-60. <https://www.elsevier.es/es-revista-investigacion-educacion-medica-343-articulo-la-tecnica-grupos-focales-S2007505713726838>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- Huerta-Dueñas, M., & Sandoval-Godoy, S. A. (2018). Sistemas de calidad como estrategia de ventaja competitiva en la agroindustria alimentaria. *Agricultura, sociedad y desarrollo*, 15(1), 19-28. <http://dx.doi.org/10.22231/asyd.v15i1.746>
- Lárez, A. (27 de septiembre de 2016). La Gestión del Cambio (MOC) dentro de los procesos de la Gestión de Activos ISO 55001:2014. *Linkedin*. <https://es.linkedin.com/pulse/la-gesti%C3%B3n-del-cambio-moc-dentro-de-los-procesos-iso-l%C3%A1rez-cmrp#:~:text=%E2%80%9CAntes%20de%20implementar%20cualquier%20cambio,apartados%206.1%20y%206.2.2.>
- Nasir, S. (2017). Customer Retention Strategies and Customer Loyalty. *Publicidad y Branding*. <http://dx.doi.org/10.4018/978-1-5225-1793-1.ch054>
- Otzen, T. & Manterola, M. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *International Journal of Morphology*, 35(1), 227-232. <http://dx.doi.org/10.4067/S0717-95022017000100037>
- Pardo Enciso, C., & Díaz Villamizar, O. (2014). Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D.C. *Suma de Negocios*, 5(11), 39-48. [https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70018-7](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70018-7)
- Quintero Arango, L. F., & Betancur Arias, J. D. (2022). *Factores para el diseño de políticas de salario emocional*. Fondo Editorial Universidad Católica Luis Amigó. <https://doi.org/10.21501/9789588943640>
- Scarborough, M. (6 de marzo de 2013). Engaging suppliers in change management. Skillsoft global knowledge. <https://www.globalknowledge.com/ca-en/resources/resource-library/articles/engaging-suppliers-in-change-management/>
- Scherling, D., & Camarero, I. (2021). *Digital Transformation and Virtual Team Transition due to the COVID-19 Pandemic*. [Tesis de maestría, Jönköping University]. <http://hj.diva-portal.org/smash/get/diva2:1560965/FULLTEXT01.pdf>

- Sorensen, A. (2019). Organizational Change: The Opportunity for Talent Management. <https://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/151941/Linda?sequence=1>
- Ulrich, D., & Yeung, A. (2020). *Reinventando la organización: cómo crear mayor valor en mercados en constante evolución*. LID Editorial.
- Tunk, N., & Kumar, A. (enero de 2022). *Work from home—A new virtual reality*. National Library of Medicine. doi: 10.1007/s12144-021-02660-0
- Troncoso-Pantoja, C., & Amaya-Placencia, A. (2017). Entrevista: guía práctica para la recolección de datos cualitativos en investigación de salud. *Revista de la Facultad de Medicina*, 65(2), 329-332. <https://doi.org/10.15446/revfacmed.v65n2.60235>
- Wahyuni, N., & Triatmanto, B. (2020). The effect of the organizational change on company performance mediated by changes in management accounting practices. *Accounting*, 6(12). 581-588. <https://doi.org/10.5267/j.ac.2020.4.002>
- Wallin, J., Chirumalla, K., & Isaksson, O. (2013). Enabling organizational changes for development of product-service system offers. *International Conference on Engineering Design*. <https://core.ac.uk/outputs/70603410>
- Wickford, H. (2019). Negative Impact of Organizational Change on Employees. *CHRON*. <https://smallbusiness.chron.com/negative-impact-organizational-change-employees-25171.html>