



Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

Rogers Smith Carranza Guzmán

Daniel Guillermo Díaz Rueda

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Virtual y a Distancia

Programa de Maestría en gerencia de la innovación en proyectos

Sub línea de investigación: Gestión de la innovación en las organizaciones

mayo de 2023

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

Roger Smith Carranza Guzmán

Daniel Guillermo Díaz Rueda

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Magíster en Gerencia de la Innovación en Proyectos

Asesor(a)

Miguel Alejandro Espinoza

Esp. Msc.

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Virtual y a Distancia

Programa de Maestría en gerencia de la innovación en proyectos

mayo de 2023

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

Dedicatoria

Dedicamos esta investigación a todos aquellos que nos apoyaron durante este arduo pero gratificante camino, lleno de desafíos y aprendizajes que nos formaron no solo como profesionales, sino también como individuos.

En primer lugar, queremos expresar nuestra profunda gratitud a nuestras familias, quienes siempre nos brindaron su apoyo incondicional, su fe en nuestras capacidades y su amor infinito, siendo nuestra fuente de motivación y fortaleza en cada etapa de este proceso.

A nuestros profesores y mentores, agradecemos su sabiduría, paciencia y dedicación. Nos enseñaron a explorar los límites de nuestro entendimiento, a cuestionar la zona de confort y a desarrollar una mirada crítica y comprensiva sobre la gerencia de la innovación en proyectos.

A nuestros compañeros de estudio y amigos, cuyo apoyo y estímulo nos dieron la inspiración y la energía necesarias para enfrentar cada desafío y superarlo.

Finalmente, dedicamos esta investigación a las medianas empresas del sector de la construcción en Barrancabermeja que nos brindaron información y nos abrieron las puertas para la elaboración de nuestro trabajo, buscamos entender y destacar los desafíos que enfrentaron en el año 2021, con la esperanza de proporcionar conocimientos valiosos que puedan ayudar a formar futuras estrategias de supervivencia y éxito.

Nuestro objetivo final es contribuir al desarrollo y prosperidad de Barrancabermeja, y esperamos que nuestra investigación sirva como un paso hacia la construcción de un futuro más innovador y resiliente para la ciudad que amamos.

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

Agradecimientos

Ante todo, expresamos nuestra sincera gratitud a la Universidad y al programa de Maestría en Gerencia de la Innovación de Proyectos, que nos brindó una plataforma académica sólida y fomentó en nosotros un pensamiento crítico y orientado a la solución de problemas.

Nuestro agradecimiento especial a nuestro asesor de investigación, cuya guía y supervisión nos permitió llevar a cabo este estudio. Su experiencia, conocimientos y apoyo en cada etapa de la investigación han sido fundamentales para la finalización exitosa de este trabajo.

También deseamos expresar nuestro agradecimiento a todos los participantes de las empresas del sector de la construcción que colaboraron en nuestra investigación, brindándonos su valioso tiempo y compartiendo sus experiencias y percepciones. Sin su cooperación, esta tesis no hubiera sido posible.

Un reconocimiento especial a nuestros colegas y amigos, cuyo apoyo, aliento y amistad inquebrantable nos ayudaron a mantenernos enfocados y motivados durante los momentos difíciles.

Finalmente, un agradecimiento sincero a nuestras familias, cuyo amor, paciencia y comprensión nos brindaron la fortaleza y el ánimo necesarios para concluir este desafío académico. Este logro no solo es nuestro, sino también de todos ustedes.

Este trabajo es una prueba del poder de la colaboración, la persistencia y la dedicación, y estamos profundamente agradecidos con todos los que han sido parte de este viaje.

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

Contenido

Lista de tablas	8
Lista de figuras.....	10
Lista de anexos.....	11
Resumen.....	12
Abstract	14
Introducción	16
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	18
1.1 Descripción del problema.....	18
1.1.1 Contexto Global.....	18
1.1.2 Contexto Regional	21
1.1.3 Contexto Local.....	24
1.2 Marco contextual.....	27
1.2.1 Aspectos demográficos	28
1.3 La pregunta de investigación.....	30
1.4 Los objetivos de investigación	31
1.4.1 Objetivo general.....	31
1.4.2 Objetivos específicos	31

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

1.5	Justificación de la investigación.....	31
2	REVISIÓN LITERARIA	34
2.1	Estado del arte	34
2.2	Marco teórico	40
2.2.1	<i>Gerencia</i>	40
2.2.2	<i>Tipos de Gerencia del siglo XXI por Edgar Van Den Berghe</i>	43
2.2.3	Funciones del Gerente.....	52
2.2.4	<i>Teorías Gerenciales</i>	53
2.2.5	Factores de supervivencia y perdurabilidad.....	59
2.3	Marco Legal	73
2.3.1	Decreto 957 de 05 de junio de 2019	73
3	METODOLOGÍA.....	74
3.1	Enfoque y alcance de la investigación	74
3.1.1	<i>El Paradigma Interpretativo En La Investigación</i>	76
3.2	Población y muestra	80
3.2.1	Definición de la población.....	80
3.2.2	Determinación y selección de la muestra.....	80
3.3	Instrumento(s)	81
3.3.1	<i>Tipos de Entrevistas</i>	81
3.3.2	<i>Características de las Entrevistas Cualitativas</i>	82

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

3.3.3	<i>Estructura de la Entrevista</i>	82
3.3.4	Descripción de procedimientos.....	90
3.4	Análisis de información	92
3.5	Consideraciones éticas	97
3.5.1	Análisis de consideraciones éticas.....	98
3.5.2	Instrumentos de aceptación y autorización	99
4	RESULTADOS	102
4.1	Objetivo específico 1. Identificar los factores gerenciales que influyeron en las medianas empresas del sector de la construcción de la ciudad de Barrancabermeja.....	102
4.2	Objetivo específico 2. Definir y reconocer los factores de supervivencia empresarial en el contexto de las medianas empresas del sector de la construcción de Barrancabermeja.....	112
4.3	Objetivo específico 3. Asociar los factores del ejercicio de la gerencia desarrollados por medianas empresas de la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021 con los factores que inciden en el proceso de perdurabilidad de las organizaciones.	119
5	CONCLUSIONES.....	186
6	Referencias	189
7.	Anexos	203

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

Lista de tablas

Tabla 1.	24
Tabla 2.	26
Tabla 3.	26
Tabla 4.	41
Tabla 5.	56
Tabla 6.	61
Tabla 7.	74
Tabla 8.	95
Tabla 9.	103
Tabla 10.	105
Tabla 11.	109
Tabla 12.	114
Tabla 13.	117
Tabla 14.	120
Tabla 15.	122
Tabla 16.	129
Tabla 17.	137
Tabla 18.	144

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

Tabla 19. 152

Tabla 20. 160

Tabla 21. 167

Tabla 22. 175

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

Lista de figuras

Figura 1. 19

Figura 2. 23

Figura 3. 28

Figura 4. 55

Figura 5. 63

Figura 6. 67

Figura 7. 93

Figura 8. 100

Figura 9. 101

Figura 10. 116

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

Lista de anexos

Anexo A. Hoja de vida del profesional de la Cámara de Comercio de Barrancabermeja validador del instrumento.....	203
Anexo B. Entrevista empresario Número 1. Víctor Manuel Rojas	210
Anexo C. Entrevista empresario Número 2. Melissa Cristina Gonzales Oyaga	222
Anexo D. Entrevista empresario Número 3. Santiago Rangel Arias	230
Anexo E. Entrevista empresario Número 4. Ricardo Giraldo Hoyos	241
Anexo F. Entrevista empresario Número 5. Silvia Quintero	252
Anexo G. Entrevista empresario Número 6. Anónimo.....	261
Anexo H. Entrevista empresario Número 7. Herbert Giovanni Álvarez Cruzó.....	276
Anexo I. Entrevista empresario Número 8. Anónimo	285

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

Resumen

La investigación "Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021" propone explorar los elementos gerenciales que contribuyeron a los desafíos y cierres que enfrentaron estas empresas.

Este estudio se llevó a cabo analizando ocho empresas medianas de la construcción que cerraron en el año 2021. A través de una metodología de investigación cualitativa, se efectuó una triangulación de factores gerenciales y de supervivencia empresarial para arrojar luz sobre las dinámicas que llevaron al cierre de estas empresas.

Se realizaron entrevistas profundas y detalladas con los gerentes y dueños de estas empresas, complementadas con un exhaustivo análisis documental de las prácticas de gestión y los entornos operativos de cada empresa. Este enfoque permitió identificar y comprender las particularidades y contextos específicos que afectaron a estas empresas.

Los hallazgos de la investigación destacan una serie de factores gerenciales claves, únicos en cada caso, donde exhiben patrones comunes que contribuyen a entender las dificultades que enfrentaron las empresas del sector de la construcción en Barrancabermeja. Entre estos factores se encuentran las decisiones estratégicas, la gestión financiera, el liderazgo, la gestión de los recursos humanos y la capacidad de adaptación a los cambios del entorno.

Esperamos que los resultados obtenidos en esta investigación sean de utilidad para los empresarios y gerentes del sector, proporcionando un mejor entendimiento de los desafíos que enfrentan y ayudándoles a formular estrategias más efectivas para la supervivencia y el éxito empresarial en el futuro.

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

Palabras Clave: habilidades estratégicas, habilidades técnicas, habilidades interpersonales, industria de la construcción, supervivencia empresarial, gerencia.

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

Abstract

This Master's thesis, titled "Managerial Factors Associated with the Closure of Medium-Sized Construction Sector Companies in the City of Barrancabermeja in 2021," investigates the managerial elements contributing to the challenges and closures faced by these firms.

The study, conducted in Barrancabermeja, focused on eight medium-sized construction companies that ceased operations in 2021. A qualitative research methodology was employed, triangulating managerial and business survival factors to shed light on the dynamics leading to these companies' closures.

In-depth interviews were conducted with the managers and owners of these companies, supplemented by a comprehensive documentary analysis of each firm's management practices and operating environments. This approach allowed for the identification and understanding of specific peculiarities and contexts affecting these businesses.

The research findings highlight several key managerial factors, which, while unique to each case, display common patterns contributing to an understanding of the difficulties faced by construction sector companies in Barrancabermeja. These factors include strategic decision-making, financial management, leadership, human resource management, and adaptability to environmental changes.

It is hoped that the results of this study will prove beneficial for entrepreneurs and managers in the sector, providing better comprehension of the challenges they face and aiding them in formulating more effective strategies for future business survival and success.

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

Keywords: strategic skills, technical skills, interpersonal skills, construction industry, business survival, management.

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

Introducción

La economía de una nación y su dinamismo dependen en gran medida de la supervivencia y el éxito de sus empresas, las cuales generan empleo, riqueza y bienestar para la sociedad. En este marco, la ciudad de Barrancabermeja, en Colombia, no es la excepción. La construcción, uno de los sectores más relevantes de su economía, se ha enfrentado a desafíos significativos que han llevado al cierre de numerosas medianas empresas durante el año 2021.

La crisis económica global, las políticas internacionales, la dinámica del mercado nacional y las particularidades del entorno local han interactuado con los factores internos de las empresas del sector de la construcción en Barrancabermeja, llevándolas a situaciones de insostenibilidad. Sin embargo, existe un área que hasta ahora ha sido poco explorada y que puede ofrecer claves valiosas para entender estos cierres: la gestión empresarial comprendida desde los factores gerenciales y los factores de supervivencia empresarial

El propósito de esta investigación es establecer la relación de los factores gerenciales y los factores de supervivencia que llevaron a que, en el año 2021, cerraran medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja. La importancia de este estudio radica en su potencial para generar conocimiento que permita prevenir situaciones similares en el futuro, contribuyendo a la sostenibilidad del sector de la construcción, al desarrollo económico de la ciudad y al bienestar de sus habitantes.

Para lograr este objetivo, emplearemos una metodología de investigación cualitativa bajo el paradigma interpretativo, buscando comprender los fenómenos en su contexto natural. Identificaremos los factores gerenciales que influyeron en las empresas estudiadas, definiremos y

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

reconoceremos los factores de supervivencia empresarial en su contexto, y estableceremos la relación entre estos factores mediante un análisis comparativo de la matriz categorial.

Esperamos que nuestros hallazgos contribuyan a un mejor entendimiento de los desafíos que enfrentan las medianas empresas del sector de la construcción en Barrancabermeja y proporcionen herramientas valiosas para su gestión. Este estudio podría ser el punto de partida para diseñar planes de acción que reduzcan la incertidumbre y mejoren la eficacia de las estrategias gerenciales, beneficiando no solo a las empresas del sector de la construcción en la ciudad, sino también a los múltiples actores que dependen de su éxito.

El recorrido de esta investigación se divide en varias secciones. Tras esta introducción, presentaremos una revisión teórica y contextual en la que profundizaremos en la problemática. A continuación, expondremos nuestra metodología, seguida de los resultados obtenidos. Finalmente, presentaremos nuestras conclusiones, en las que reflexionaremos sobre las implicaciones de nuestros hallazgos y propondremos posibles vías de acción y futuras rutas de formación.

La construcción de la introducción se desarrolla al final del proceso de investigación, es decir al terminar el desarrollo del proyecto de investigación.

Incluye presentación concreta del tema, problema de investigación, pregunta de investigación, justificación, objetivos, revisión literaria, metodología, resultados y conclusiones.

La extensión de este apartado debe estar entre una y dos cuartillas.

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción del problema

1.1.1 Contexto Global

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) son un componente fundamental del tejido empresarial en América Latina, lo que se manifiesta en varias dimensiones, como su participación en el número total de empresas o la creación de empleo. Ello se contrapone a una participación en el producto interno bruto (PIB) regional de tan solo el 25%, situación que contrasta con la de los países de la Unión Europea, donde esta cifra alcanza, en promedio, el 56%. (Dini & Stumpo, 2020)

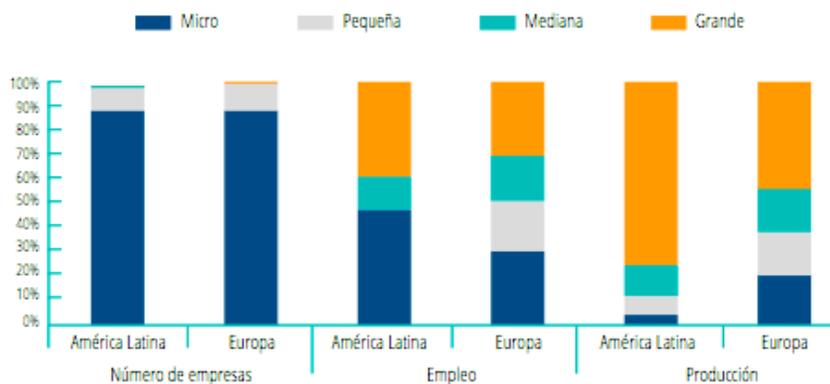
Las pymes desempeñan un papel de liderazgo en el desarrollo económico de los países (Semrau, Ambos, & Kraus, 2016) y se consideran la columna vertebral de economías en todo el mundo (Eggers, 2020). En Latinoamérica, la familia constituye un componente esencial de su estructura empresarial (Fernandez & Puig, 2020), tanto en términos de su participación relativa en el total de empresas como en la generación de empleo (Stefano, 2018). Estadísticas recientes informan que estas empresas representan el 99% del distrito especial de Barrancabermeja, creando alrededor de dos tercios de los puestos de trabajo en la región de Latinoamérica (Fernández y Puig, 2002). No obstante, lo anterior, estas organizaciones empresariales en América Latina no están exentas de limitaciones y por lo tanto enfrentan diversos desafíos. Primero, su nivel de productividad está por debajo de los estándares de los países más desarrollados. Por ejemplo, el estudio realizado por Correa, Leiva y Stumpo concluye que las PYMES de la región tienen un bajo

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

nivel de productividad y las microempresas un nivel significativamente bajo; la brecha entre ellos y los niveles de productividad que muestran este tipo de organizaciones en los países desarrollados (Correa et al., 2020).

Figura 1.

Participación en el empleo y en el PIB por tamaño



Nota: Los datos anteriores son dados en porcentajes. Tomado de la OECD/CAF, 2019, p. 32

Como se puede observar en la figura 1 se describe el parecido de la cantidad de empresas formales PyMes en América Latina y Europa, ocupando un total empresarial de 99,5%. Estos segmentos generan alrededor de 6 de cada 10 empleos formales en América Latina, mientras que las PyMes europeas crean alrededor de 7 de cada 10 empleos. Es muy grande esta diferencia en relación al tamaño debido a que las micro empresas latinoamericanas representan al 3.2% de la producción, donde en Europa aporta seis veces más al producto en unos 20% del PIB incluso cuando tienen una participación parecida de fuerza laboral de un 28% en América Latina y 30% en Europa. (OIT, Las MIPYMES en América Latina y el Caribe. Una agenda integrada para promover la productividad y la formalización. Carlos Ferraro., 2018).

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

La brecha de productividad señalada puede ser parcialmente explicada por la relativa concentración de las Pymes en actividades de poco valor agregado y baja productividad (OCDE/CAF, 2019), especialmente en actividades de menor requerimiento de escala, capacidad técnica, complejidad productiva y otras barreras (OIT, Las MIPYMES en América Latina y el Caribe. Una agenda integrada para promover la productividad y la formalización. Carlos Ferraro., 2018)

Una característica de las Pymes latinoamericanas según la OECD/CAF (2019), enmarca su forma de interactuar con las demás empresas, participando en sectores de bajo valor agregado y de un nivel mínimo de capital humano, con productos poco diferenciados, con baja rentabilidad y con la posibilidad de ser desplazadas por las grandes firmas, con costos más competitivos, baja integración en la cadena de valor.

Según Confecámaras, en el año 2020 en la dinámica de supervivencia empresarial de las empresas en la industria 4.0, los patrones de mortalidad empresarial son un indicativo complementario que da una buena señal del comportamiento del mercado en los segmentos en los cuales estas empresas inician sus operaciones: Si la tasa de supervivencia es baja puede representar un desincentivo para nuevas empresas de iniciar nuevas operaciones en el sector, bien sea porque puede implicar una competencia fuerte o que el mercado está muy concentrado en las empresas que ya se encuentran operando en el sector (CONFECAMARAS, 2020).

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

1.1.2 Contexto Regional

Estadísticas recientes informan que estas empresas representan el 99% del distrito comercial de la ciudad de Barrancabermeja, creando alrededor de dos tercios de los puestos de trabajo en la región del Magdalena Medio (Fernández y Puig, 2002). No obstante, lo anterior, estas organizaciones empresariales no están exentas de limitaciones y por lo tanto enfrentan diversos desafíos. Primero, su nivel de productividad está por debajo de los estándares de los países más desarrollados. Por ejemplo, el estudio realizado por Correa, Leiva y Stumpo concluye que las PYMES de la región del Magdalena Medio tienen un bajo nivel de productividad y las microempresas un nivel significativamente bajo; la brecha entre ellos y los niveles de productividad que muestran este tipo de organizaciones en los países desarrollados (Correa et al., 2020).

El sector de la construcción destaca dentro del informe *Colombia: Balance 2018 y Perspectivas 2019* de la asociación Nacional de empresarios de Colombia - ANDI, pues es clave en la actividad económica de cualquier país debido a su aporte al PIB nacional y mundial, pero al mismo tiempo es uno de los que mayores problemas de productividad presenta. En efecto, un estudio realizado por McKinsey & Company para Camacol (2017), señala que los factores de baja productividad en el sector de la construcción obedecen a particularidades endógenas (internas) y exógenas (externas), muchas de las cuales pueden ser tratadas a través de buenas prácticas gerenciales. De hecho, la industria de la construcción es un sector rentable y competitivo. La estrategia para tener éxito y mantenerse, consiste en lograr operar dentro de

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

estándares modernos de productividad, empleando con eficiencia, eficacia y efectividad los recursos y logrando la satisfacción de los clientes (Ámerica, 2019).

Teniendo en cuenta el último Balance de Construcción en Santander, realizado por la Cámara de Comercio de Bucaramanga y Camacol Santander, las cifras alcanzadas durante el 2021 fueron positivas. El sector se sigue consolidando como una actividad económica importante para el aparato productivo y para la generación de empleo, aportando el 6,5% al PIB de Santander. (Camara de Comercio de Bucaramanga, 2021)

Para el 2021 la cadena productiva del sector constructor concentró un total de 10.311 empresas, que generaron más de \$2,7 billones de pesos en ingresos. En materia de emprendimiento, se registraron 1.367 nuevas empresas que generaron 8062 empleos directos, principalmente en actividades de ejecución de obras. Estas cifras dejan en evidencia el gran aporte para la producción agregada del departamento y para la generación de empleo formal (Camara de Comercio de Bucaramanga, 2021).

Según los activos que poseen estas empresas, el área económica de Cámara Colombiana de Construcción (CAMACOL) realizó una clasificación por tamaños, de manera que aquellas con activos inferiores a \$20.000 millones se consideran pequeñas empresas, si los activos que se encuentran están entre los \$20.001 y \$200.000 millones se consideran medianas empresas, y finalmente se denominan grandes empresas a las organizaciones cuyos activos superan el límite de los \$200.001 millones. (Ministerio de Educación, 2019)

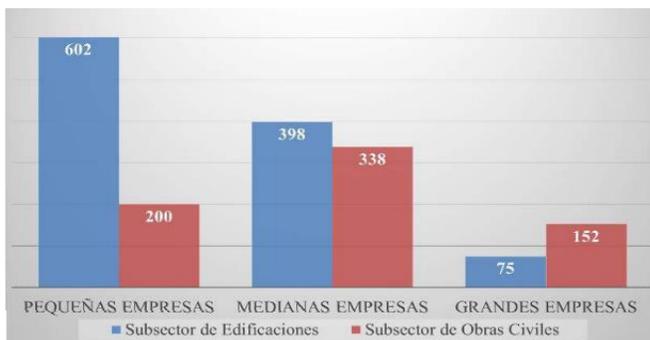
Para el caso del subsector edificaciones de las 1.075 empresas, 602 pertenecen al grupo de pequeñas empresas (56%), 398 al grupo de medianas empresas (37%) y 75 de ellas corresponden a las grandes empresas (7%). Ahora, para las 690 empresas del subsector de obras civiles, 200 corresponden a las pequeñas empresas (29%), la mayoría de las empresas que son un

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

total de 338 (49%) se clasifican en el grupo de medianas empresas, y con un número mayor frente a las empresas del subsector de edificaciones, 152 organizaciones (22%) hacen parte de las grandes empresas para el subsector de obras civiles. (CAMACOL, Catalogo de cualificaciones sector construcción, 2019)

Figura 2.

Distribución de empresas del sector de la Construcción



Nota: realizado por equipo técnico CAMACOL. Datos Superintendencia de sociedades, 2019.

De acuerdo con los datos consultados por CAMACOL, en la Superintendencia de Sociedades para el año 2019 se registran en Colombia 1.075 empresas dedicadas a la construcción para el subsector de edificaciones y 690 empresas dedicadas a la construcción de obras civiles.

Tanto el subsector de edificación como el de infraestructura están conformados por diferentes tipos de organizaciones dedicadas a actividades de construcción, consultoría y en algunos casos, exclusivamente a la operación y mantenimiento de obras terminadas. Dichas organizaciones se clasifican según su procedencia, asociada directamente a su conformación, dentro de las que se encuentran empresas de naturaleza unipersonal, familiar, hasta las que están asociadas por grandes inversionistas.

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

1.1.3 Contexto Local

Con la reactivación económica, la construcción ha tomado un dinamismo favorable para la economía local. La inversión en este sector aumentó un 38,5% en el 2021, y sus ventas cerraron un repunte de 973 mil millones que comparadas con lo registrado en el 2020 se observó un incremento del 20,1%. (CAMACOL, Catalogo de cualificaciones sector construcción, 2019)

Según información de los boletines de dinámica empresarial de la Cámara de Comercio de Barrancabermeja, se establece que para el sector de la construcción en el año 2020 diecisiete (17) empresas cerraron, para el 2021 sesenta (60) empresas y en lo que va avanzando el 2022 van dieciséis (16) empresas. Para el 2022 la Cámara de Comercio de Barrancabermeja, todavía no cuenta con información de cuántas empresas tiene en el sector de la construcción (Barrancabermeja C. d., 2021).

A continuación, se relaciona la totalidad de empresas del sector y la relación de cuantas han cerrado y cuantas se han sostenido a través del tiempo.

Tabla 1.

Cierre de empresas sector construcción

Construcción	Micro	Pequeña	Mediana	Grande
2022				16
2021	440	117	45	60
2020	408	127	37	17
			Total	93

Nota. Fuente propia. Comportamiento anual de los cierres de empresas del sector de la construcción en Colombia por tamaño empresarial

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

En el 2021, la mayor variación negativa en tasa de desempleo se presentó en Barrancabermeja con una reducción de 7,1 puntos porcentuales, al pasar de 29,0% en 2020 a 21,9% en 2021.

“La disminución en las contrataciones de Ecopetrol con los sectores fuertes de la estructura económica local, se convirtió en otro factor. También la incertidumbre que se mantiene en el sector empresarial, que dificulta las inversiones en la ciudad. Todos los anteriores son los factores que están incidiendo en el número de empresas que se crean en Barrancabermeja”, manifestó la presidenta ejecutiva de la Cámara de Comercio de Barrancabermeja (Barrancabermeja C. d., 2021).

Para el 2021 se contaba con noventa y tres (93) empresas que han cerrado en los últimos 3 años (Barrancabermeja C. d., 2021), para la ciudad de Barrancabermeja uno de los sectores que más aporta al crecimiento económico es el de la construcción, trayendo movimiento a actividades empresariales como los insumos (extracción de minas, fabricación de maquinarias y equipo, fabricación de productos de madera), la transformación (minerales no metálicos, metalúrgicos básicos), ejecución de obra (edificaciones, obras civiles, actividades de arquitectura e ingeniería, actividades especializadas de construcción), y usos (inmobiliarias, mantenimiento especializado de maquinaria y equipo) (Camara de Comercio de Bucaramanga, 2021).

Según un estudio de causas e impactos socio – económicos por liquidación de las empresas de la ciudad de Barrancabermeja donde se tomó una muestra de 144 empresas, se establecieron causales de liquidación y se definieron factores administrativos específicos tales como:

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

Tabla 2.

Principales causas de liquidación de empresas.

	Frecuencia	Porcentaje
Válido	1	0,6
Falta de experiencia	19	10,9
Mala Ubicación	11	6,3
Mal manejo de inventarios	24	13,7
Mala selección de personal	26	14,9
Sacar del negocio mucho dinero para gastos personales	17	9,7
Mala gestión del riesgo	11	6,3
Resistencia al cambio	16	9,1
Graves errores en materia de seguridad	6	3,4
Otro	44	25,1
Total	175	100

Nota. Adaptado de “Causas e Impacto socio-económico por liquidación de las empresas comerciales y de servicios”, de O. Galvis, Face (facultad de ciencias económicas y Empresariales), 17(1), p. 48.

Junto a las áreas donde se presentaron mayores dificultades al momento de direccionar la empresa.

Tabla 3.

Dificultades al dirigir una empresa por áreas.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
--	------------	------------	-------------------	----------------------

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

Válido	1	0,6	0,6	0,6
Contable	17	9,7	9,7	10,3
Administrativa	72	41,1	41,1	51,4
Jurídica	11	6,3	6,3	57,7
Financiera	61	34,9	34,9	92,6
Mercadeo	13	7,4	7,4	100
Total	175	100	100	

Nota. Adaptado de “Causas e Impacto socio-económico por liquidación de las empresas comerciales y de servicios”, de O. Galvis, Face (facultad de ciencias económicas y Empresariales), 17(1), p. 49.

Donde se demuestra que son las áreas administrativas con un 41.1% y financieras 34.9% las que presentan mayores dificultades para los empresarios por desconocer el manejo de inventarios, tomar dinero de la empresa para gastos personales, no generar contratos laborales, entre otros (Pinzón, 2017).

1.2 Marco contextual

Barrancabermeja es un municipio de Colombia, ubicado en el departamento de Santander. Sede de la refinería de petróleo más grande del país y la capital de la Provincia de Mares.

La refinería de petróleo más grande de Colombia se encuentra en este municipio, perteneciente a la empresa estatal Ecopetrol. Gran parte de la economía de la ciudad gira en torno a la industria Petroquímica que se asienta en este municipio, siendo La refinería de Barrancabermeja la principal refinería del país, con una producción total de alrededor 350.000

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

barriles de combustible al día. Entre otras labores económicas de la región, se destacan la operación portuaria y los servicios logísticos para el transporte, la ganadería, la pesca, la agricultura y el comercio (Barrancabermeja A. D., 2020).

1.2.1 Aspectos demográficos

En la ciudad de Barrancabermeja y según la información suministrada por el DANE en el censo más reciente realizado en el 2018 y con la revisión y apoyo del Instituto Geográfico Agustín Codazzi, la ciudad cuenta con alrededor de 199.564 habitantes, corresponde lo que sería un 9.93% de la población santandereana (población Santander de 2.008.841 habitantes) y a su vez constituye un 0.45% de la población colombiana (Población colombiana de 44.164.417 habitantes) (DANE, Departamento Nacional Administrativo de Estadísticas, 2018).

La figura 3, nos muestra un discriminado en relación a la cantidad de habitantes Hombres vs Mujeres que habitan en la ciudad de Barrancabermeja.

Figura 3.

Población Censada Hombres vs Mujeres - Barrancabermeja



Nota: Valores dados de cantidad de habitantes hombres y mujeres de Barrancabermeja Santander (DANE, Departamento Nacional Administrativo de Estadísticas, 2018).

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

Donde por cada 100 habitantes hay 51 mujeres, por cada 100 habitantes hay 49 hombres y por cada 100 mujeres hay 95 hombres. La distribución de la población por área geográfica en cabecera municipal es de 177.272 habitantes, un 88.8 % de los ciudadanos censados, y de 26.265 habitantes de centros poblados y rural, un 12.2 % (DANE, Información para todos, 2018).

Barrancabermeja es categorizada como la sexta economía municipal del país de acuerdo con cifras del DANE. Aporta al producto interno bruto del departamento de Santander en un 35 %. Se trata de la segunda zona del departamento con el mayor número de empresas, lo que confirma la importancia de la economía de la ciudad y su aporte a la economía del país (Competitics, 2015)

La economía de Barrancabermeja depende de la industria del petróleo, de acuerdo con las cifras económicas municipales que reporta el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), en Barrancabermeja la industria del petróleo aporta a la economía de la ciudad en un 70 %, representando alrededor de 10,5 billones de pesos anuales en promedio y claro está, dependiendo del precio del crudo en ese momento. El 15 % de ese valor corresponde a flujos de bienes y servicios que realiza esta industria en el sector de la construcción. Además, el 12 % representa el valor de los negocios con el sector metalmecánico, en conclusión, estos dos sectores suman alrededor del 27 % de los negocios que realizan las empresas locales con la industria petrolera. Para el director del DANE Juan Daniel Oviedo: “El departamento de Santander generó solo en 2020 una quinta parte del PIB nacional, 199 billones de pesos”. Una muy buena parte es el aporte de Barrancabermeja a esta cifra (Colombia, 2021).

Según las Estadísticas realizadas por las Licencias de construcción del DANE, en el año 2020 en los periodos de enero a marzo, se otorgaron 11.625 licencias para la construcción, esto demostró que se redujo el sector en un 24.1% dado a las 14.847 licencias, en relación al mismo

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

periodo del año pasado, generando un impacto negativo para el sector en la ciudad y sus ingresos (Centro de Estudios Regionales, 2020).

En cifras reflejadas en el 2019, basadas en las proyecciones del sistema de cuentas nacionales del DANE, el sector de la construcción representó el 6.3% del PIB nacional. Esto se debe a que los endeudamientos y a los efectos de carácter indirecto, como las actividades generadas en relación a los sectores de manufactura y servicios son directos por su correspondencia con el sector (Centro de Estudios Regionales, 2020).

En cuanto a Barrancabermeja, entre 2012 y 2019 el sector de la Construcción cayó fuertemente, solamente entregando el 87% de los metros cuadrados en sus obras. Sin embargo, cabe señalar que en 2019 se otorgaron 28.233 m^2 permisos de construcción en la ciudad, es decir 10.58 m^2 más que en 2018, lo que significó un aumento del 60% en 2018-2019, lo que hace un aumento del 56% (Centro de Estudios Regionales, 2020).

1.3 La pregunta de investigación

¿Cuáles son los factores gerenciales que llevaron a que, en el año 2021, cerraran medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja?

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

1.4 Los objetivos de investigación

1.4.1 Objetivo general

Establecer la relación de los factores gerenciales y los factores de supervivencia que llevaron a que en el año 2021 cerraran medianas empresas del sector de la construcción de la ciudad de Barrancabermeja.

1.4.2 Objetivos específicos

Identificar los factores gerenciales que influyeron en las medianas empresas del sector de la construcción de la ciudad de Barrancabermeja.

Definir y reconocer los factores de supervivencia empresarial en el contexto de las medianas empresas del sector de la construcción de Barrancabermeja.

Establecer la relación entre los factores gerenciales identificados y los factores de supervivencia empresarial en el cierre de medianas empresas del sector de la construcción en Barrancabermeja mediante un análisis comparativo de la matriz categorial para determinar asociaciones y posibles causas y efectos.

1.5 Justificación de la investigación

Para la ciudad de Barrancabermeja el sector de la Construcción es uno de los que más aportan al desarrollo económico. Determinar las causas en sus cierres por factores gerenciales

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

contribuiría a minimizar el cierre de empresas que contribuyen al empleo de los más de 4070 empleados del sector (regionales, 2021), interpretar estos elementos permitirá a empresarios actuales y futuros tomar decisiones que aporten características específicas a mejorar en sus procesos

La justificación detrás de la importancia de analizar los factores gerenciales que llevaron al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021 radica en la necesidad de comprender las razones detrás de la falta de éxito empresarial y aplicar soluciones que permitan prevenir situaciones similares en el futuro. Estos cierres no solo tienen un impacto negativo en la economía local y nacional, sino que también pueden generar desempleo y afectar el bienestar de los trabajadores y sus familias. Al identificar los factores gerenciales que llevaron al fracaso de estas empresas, se pueden desarrollar estrategias para mejorar la gestión de recursos, la rentabilidad y la competitividad en el mercado, lo que permitiría a otras empresas del sector de la construcción en Barrancabermeja y en otras regiones evitar situaciones similares y mejorar su éxito empresarial en el largo plazo.

La búsqueda de estrategias para el mejoramiento del sector construcción, permitirá a las empresas de la ciudad de Barrancabermeja generar acciones que permitan obtener bases para maximizar sus fortalezas, aprovechar las oportunidades, mitigar las debilidades atenuando la incertidumbre de las amenazas; de esto infieren las estrategias gerenciales. También permite establecer estrategias de supervivencia en el funcionamiento empresarial actual (García S. E., 2017).

La dirección de la administración en una organización es esencial y funciona con base en la realización y maximización de actividades en el cumplimiento de objetivos que contribuyan al

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

crecimiento y subsistencia de la misma. Lo anterior es realizable mediante la aplicación de procesos como lo son la planificación, organización, dirección, control (Rica, 2020).

Sin un proceso de evaluación del cierre de las empresas no se podrán definir cuáles son los conocimientos que se requieren para tener éxito y cuáles son los que hicieron falta en el momento de ejecutar actividades, a fin, a fin de estar en la vanguardia de construir nuevas estrategias que entreguen un servicio satisfactorio a sus clientes en el sector de la Construcción en la ciudad de Barrancabermeja.

Definir los factores gerenciales por los cuales cerraron empresas medianas del sector de la Construcción genera un punto de partida para que se puedan diseñar planes de acción que reduzca la incertidumbre respecto al manejo estratégico de empresas medianas de la ciudad de Barrancabermeja

Asociar los factores del ejercicio de la gerencia desarrollados por medianas empresas del sector de la construcción de la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021 con los factores que inciden en el proceso de perdurabilidad de las organizaciones permitirá definir características específicas que apoyarán la sostenibilidad y la gestión de organizacional para elaborar estrategias que aporten al proceso direccional de las empresas.

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

2 REVISIÓN LITERARIA

2.1 Estado del arte

Actualmente la dinámica empresarial es cambiante e inestable, lo que ha forzado a las organizaciones a adquirir y elaborar estrategias, que sean acordes a su actividad en sus áreas funcionales, específicamente en conceptos como la evolución, la empatía con la comunidad y la innovación. No obstante, las organizaciones que se encuentran más vulnerables y con mayor incertidumbre para afrontar estos cambios son las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes). Debido a que, a pesar de constituir el motor de la economía y generar empleos, escasean, ya sea de utilidades, planeación o competitividad, lo que, en muchos casos, ocasiona su cierre, incluso antes de los cinco años de funcionamiento.

De esta manera, se debe considerar que los recursos operativos, humanos, productivos y económicos no se encuentran gestionados de manera adecuada «entre más se tiene mejor». De vital manejo es declinar esta creencia, debido a que no funciona obtener una gran capacidad de negocio si no se maximiza y se hace lo más rentable posible.

Las falencias en la gestión de la proyección estratégica u operativa empresarial hacen parte de uno de los factores más comunes de fracaso, esencialmente en proyectos recientes. Cantidades de organizaciones no cuentan con los recursos adecuados para para sortear épocas de incertidumbre y no sobreviven. La alta gerencia ha de tener direccionados diferentes escenarios que incluyen los distintos aspectos, tanto positivos como negativos, identificando los objetivos para ejecutar acciones que los potencien o los minimicen. La no adecuada preparación para enfrentar los factores negativos que intervienen una organización es una de las causas principales

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

de cierre de los negocios. Cualquier tipo de organización con mayores expectativas de crecimiento en ventas debe realizar mercadeo antes de lanzar o abrir cualquier producto, y no pensar que la percepción individual o de un grupo pequeño de personas habla por el mercado en general, esto abre mayores probabilidades de crecimiento y victoria. Analizar la competencia, el público objeto o la distribución de la planta se da por hecho constantemente por falta de experiencia o a veces por exceso de confianza, lo negativo se suele minimizar con el pensamiento y esto normalmente, hace que no se tenga el impacto en ventas diferente al previsto, eso obviamente tendrá repercusiones en el flujo del capital del negocio.-En cuanto a los fondos, se puede definir que toda organización finaliza sus operaciones cuando no cuenta con lo necesario para continuar produciendo. Aunque puede decirse que una mala administración y distribución del dinero, hace que no se puedan superar las distintas curvas de crecimiento o enfrentar inconvenientes en distintas etapas en cuanto a la producción o los servicios requeridos. En cuanto al mercadeo, no definir una adecuada estrategia de mercadeo, puede aumentar la incertidumbre en la demanda y elevar los costos o no generar los resultados esperados por la planeación estratégica. Cuando los objetivos no están bien elaborados, se puede generar fallas en el accionar de las actividades y metas propuestas, y por lo tanto deficiente ejecución y manejo de recursos para toma de decisiones. Finalmente, los cierres de las organizaciones también pueden deberse a causas externas. Todo está en cambio constante, y las organizaciones que no avanzan, se adaptan, investigan y evolucionan no se vuelven competitivas y minimizan sus probabilidades de éxito. Al pensar en el contexto completo del problema, se infiere que la aversión al cambio y a la investigación en la innovación son decisivos en este concepto. Es entonces que la mejora continua en la estructura del negocio tanto interno como externo, puede mejorar la gestión del flujo económico y definir conceptos claves para gestión económica de los clientes y los pagos de

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

los proveedores. No obstante, sin olvidar la previsión de presupuestos y análisis de costos que detecten donde hay efectos negativos en el flujo de efectivo que permita determinar donde existen fugas y tomar medidas preventivas (CEDEC & empresarial, 2021).

Esta investigación está centrada en identificar los factores gerenciales adoptados por las organizaciones cuya actividad está enfocada al sector de la construcción, y con los fundamentos de diferentes teorías y escritores en el campo de la administración, como Porter (1980), Mintzberg (1979), Kotler (2008), en donde la planeación y estrategia se adapta y complementa cualquier nivel jerárquico de la organización, el corporativo, de negocio y funcional (Hax & Majluf, 2021).

La fortaleza organizacional es comprendida como la capacidad de sobrevivir, adaptarse e innovar de manera adecuada de las organizaciones en el instante de ingresar al mercado, sincronizándose con los estilos gerenciales locales, regionales y globales, como parte de dar repetibilidad al triunfo o cierre de las medianas empresa. Esta investigación define factores de cierre que identifican las falencias de las organizaciones que cerraron y las estrategias no desarrolladas por estas, a fin de hallar variables gerenciales que definan la supervivencia, el éxito o el cierre de las compañías (Paniagua & Villa, 2020)

Según el concepto dado por la Cámara Colombiana de Construcción (CAMACOL, Catálogo de cualificaciones sector construcción, 2019) se puede entender que:

“El sector de la construcción se divide en dos grandes subsectores, denominados:

- a) Edificaciones, que hace referencia a las construcciones en altura que se categorizan de acuerdo con la destinación de su uso ocupacional,
- b) Infraestructura, dedicada a la construcción de obras civiles, siendo uno de los sectores con mayor influencia en la

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

demanda total de los productos dados en los otros sectores económicos, debido a la gran cantidad de insumos requeridos en la ejecución de sus actividades, ya mencionadas.”

La industria de la construcción para la Organización Internacional de Trabajo, genera una amplia variedad de productos, no obstante, la mayoría de las empresas del sector construcción son micros y pequeñas. Pese a la globalización y a la presencia de la industria de la construcción de carácter internacional, las empresas constructoras locales aún mantienen el dominio de realizar las actividades de construcción, por encima de las extranjeras (OIT, Organización Internacional de Trabajo., 2019).

Pero con la implementación de programas encaminados a la mejora para Meneses (2022), es necesario empezar a crear una cultura de medición y evaluación, para Colombia la construcción es un sector vital que tiene un gran impacto en la economía del país, como el empleo, el crecimiento económico, el aporte al desarrollo y facilitador de interacciones internas y externas al país (Roa Pintor, 2019)

Además, en propuestas de investigación, se han utilizado metodologías interpretativas con modelos cualitativos, para Colombia últimamente estos estudios han generado un cambio en el manejo, las demandas en la sociedad ocasionan que las respuestas sean inmediatas, y que el gobierno de alguna manera se incluya en la creación de programas que se anticipen a estas ideas, es por esto que el país ha organizado varios eventos relacionados con la industria de la construcción, lo que promueve a las organizaciones en el menester de conocer y comprender los cambios en su entorno para así, generar respuestas que agreguen valor que satisfagan estos requerimientos (Roa Pintor, 2019). La comprensión de los distintos tipos de investigación apunta a la ejecución sobre tres etapas las cuales describen cada una de las actividades planeadas para la ejecución y realización de los objetivos planteados, desde caracterizar el sector de la

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

construcción y la subdivisión sobre las actividades que se encuentran en el sector con la finalidad de entender cómo se organiza, posteriormente, durante el desarrollo se operará a través de una matriz de análisis del sector en el periodo de tiempo establecido según la investigación y como cierre, y como apoyo de las fuentes de información Primarias y secundarias se podrá ver en detalle las estrategias que acogieron estas empresas en lo referente al cambio que se ha tenido en el entorno.

Ahora bien, al hablar de innovación, se relaciona con la unión con el ámbito empresarial debido a que está muy ligado. El innovar es optimizar ~~mejorar~~ algo que está constituido, generando nuevos retos que cumplan con las expectativas y el nicho del mercado, o la de crear innovadoras tendencias que lleven al éxito de la organización. La innovación se puede dar en áreas sociales, empresariales, de organización, tecnológicas, entre otras. (Peiró, 2019)

La acción estratégica efectiva ocurre en el contexto de una estrategia integrada cuidadosamente elaborada. Sus medidas de implementación conducen a los resultados estratégicos deseados. También es un proceso dinámico, porque los mercados y las estructuras competitivas están en constante cambio y deben coordinarse con los insumos estratégicos de la empresa, que están en constante evolución y optimización.

Aunque para lograr estrategias de gestión, las estrategias deben formularse como propuestas de mejora para lograr una buena gestión de los procesos de gestión, que consisten en planificar y organizar actividades para mejorar la eficiencia y eficacia, todo ello con el objetivo de la mejora continua y la eficiente adaptación del recurso interno.

Dentro de cada una de las proposiciones la alta gerencia de las empresas constructoras, una de las características vitales que se requieren es estar abiertos a los cambios tecnológicos y redefinir sus formas de trabajo utilizando información disponible en actualmente, esto supone un

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

cambio en la planificación, seguimiento y control del proyecto sin perder la aplicación de buenas prácticas. (Sanchez & Robles, 2021)

Entre los aportes en la investigación de estrategias gerenciales se encuentran estudios realizados cuya investigación es de tipo descriptivo, donde lo realizado se caracteriza mediante variables de estrategias gerenciales y se fundamenta en la formación de grupos de trabajo en organizaciones para en constructoras del Caribe Colombiano, con diseño no experimental y transversal, teniendo en cuenta como población e instrumento en la recogida de información que delimitaron con gerentes propietarios en 39 empresas del sector construcción y mediante el uso de dos cuestionarios tanto para estrategias gerenciales como para la formación de equipos de trabajo, lo que les permitió definir los elementos y suministrar de manera fácil la medición de cada una de las variables de estudio. (Duran, et al., 2017)

Muchas de las causas que intervienen en el crecimiento de las organizaciones son las siguientes: 1) ausencia de crédito, 2) la competencia de negocios informales y 3) poca venta de sus productos o servicios. En tanto que, en las micros y pequeñas, el problema esencial al que se enfrentan, son los trámites burocráticos. Esto muestra cómo puede estar constituido el contexto empresarial y que exista probabilidad de éxito. (Bizarrón & Palacios, 2018)

La situación constante de fracaso empresarial en la pyme en Colombia, la cual genera inestabilidad en la sociedad, ya que su impacto es mayor, porque representa el 96.4% del parque empresarial nacional y genera el 80% del empleo total (Plata, 2009). El objetivo de este documento es identificar las variables financieras que explican la situación de fracaso empresarial en la pyme en Colombia. Por lo tanto, se enmarca en un análisis descriptivo de la información financiera de la pyme para los departamentos con mayor concentración industrial (Cundinamarca, Bogotá, Antioquia y Valle del Cauca). Para ello, primero se define el concepto

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

de fracaso empresarial; en segundo lugar, se caracteriza la pyme en Colombia; tercero, se describe la metodología que se utilizó en el estudio; cuarto, se realiza un análisis descriptivo de la base de datos obtenida a partir de la metodología elegida para el periodo 2009-2013 para los grupos de empresas consideradas: sanas y fracasadas; quinto, se analiza la información financiera consolidada de los estados financieros: Balance General y Estado de Resultados por medio del análisis vertical, horizontal e índices financieros. Finalmente, se reconoce las variables financieras que mejor caractericen y diferencien a los grupos mencionados.

Como se observa mediante la investigación y análisis de cada uno de los autores anteriores, con sus respectivas referencias bibliográficas, notamos una gran sinergia dentro de la contextualización fundamental como guías para el desarrollo de nuestro trabajo de investigación, así como las pautas, herramientas, enfoques, metodologías usadas, y los recursos , siendo componentes necesarios para nuestro objeto de estudio en el marco de los factores que llevaron al cierre de las empresas del sector de la construcción en Barrancabermeja durante el periodo 2021 por factores gerenciales.

2.2 Marco teórico

2.2.1 Gerencia

Para entrar en el contexto de la definición de gerencia, varios autores generan sus planteamientos basados en el significado de la administración, como es el caso de Munguía & Melgoza (2006), en donde nos resalta que este término fue citado por el filósofo Sócrates (470 – 399 a. C) que expone la administración como: “Habilidad personal separada del conocimiento técnico y de la experiencia”.

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

Pero, al hacer seguimiento a través del tiempo, y de esta manera, ampliar el acervo de conocimientos sobre las definiciones de administración de tipo gerencial, dadas por distintos tratadistas entre las más prestigiados, García (2012) en la tabla 4 nos muestra de carácter representativo, conceptos de los autores más recientes:

Tabla 4.

La administración en contexto gerencial por autores más recientes

Autor	Definición
Robert F. Buchele	La labor de trabajar con y a través de otras personas con el propósito de cumplir objetivos de una organización formal.
Harold Koontz y Cyrill O'Donnell	Es la dirección de una institución social y su validez en lograr sus objetivos, establecida en la habilidad de conducir a sus integrantes.
Isaac Guzmán Valdivia	Es la gestión eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas con el propósito de obtener resultados establecidos.
George R. Terry	Se basa en lograr un objetivo fijo, a través del esfuerzo ajeno.
American Management Association	La administración es la diligencia por la cual se alcanzan resultados a través del esfuerzo y apoyo de las personas.

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

José A. Fernández Arena

Es una ciencia de carácter social que busca la plenitud de objetivos institucionales por medio de un orden y mediante el esfuerzo humano coordinado.

Joseph L. Massie.

Método por el cual un grupo cooperativo de personas dirige sus actividades hacia metas compartidas. Este procedimiento incluye técnicas donde un gran número de personas (gerentes) coordinan las acciones de los demás.

Nota. Adaptado de García, M. (2012).

Muñoz Luna (2010) presenta otros conceptos de aporte a la administración gerencial realizados por varios autores en materia del conocimiento en función del gerente:

- Henry Fayol (considerado el padre de la moderna Administración), dice que «administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar».
- Peterson and Plowman: «Una técnica por medio de la cual se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular».
- F. Morstein Marx la concibe como: «Toda acción encaminada a convertir un propósito en realidad positiva» ... «es un ordenamiento sistemático de medios y el uso calculado de recursos aplicados a la realización de un propósito».

Como gran impacto en el contexto histórico nos muestra el autor Robbins (2010), en un hecho que se dio en la revolución industrial referente al concepto de administración afirmando que:

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

En la historia de la administración hay dos hechos particularmente importantes. Primero, se da en el año de 1776, Adam Smith en su obra “La riqueza de las naciones”, propuso las prelación que concebía para las organizaciones y la sociedad las distribuciones de trabajo, así como, la dispersión de las actividades en tareas expertas y continuas. La segunda atribución importante, surge en el siglo XX, fue durante el suceso de la Revolución Industrial, que se originó en Inglaterra y terminó a finales de la Guerra Civil estadounidense.

La gerencia es la posición de un líder de la empresa que, en varias funciones, representa a la sociedad frente a terceros y coordina todos los recursos en el proceso de planificación, organización, dirección y control para lograr las metas establecidas (Negocios, 2022)

Henry Sisk y Mario Sverdlik (1979) expresan que:

“... El término (gerencia) es difícil de definir: significa cosas diferentes para personas diferentes. Algunos lo identifican con funciones realizadas por empresarios, gerentes o supervisores, otros lo refieren a un grupo particular de personas. Para los trabajadores; gerencia es sinónimo del ejercicio de autoridad sobre sus vidas de trabajo...”

2.2.2 Tipos de Gerencia del siglo XXI por Edgar Van Den Berghe

Van Den Berghe (2017), enuncia 5 tipos de funciones básicas de los procedimientos de lo que debe ser la gerencia del siglo XXI en las que se encuentran, (a) la gerencia de hoy, (b) gerencia por objetivos, (c) gerencia por políticas, (d) gerencia del futuro, (e) gerencia en épocas de crisis y recesión económica.

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

2.2.2.1 La Gerencia de Hoy. Dentro de lo que representa gerenciar, para Van Den Berghe (2017) significa el hacer que los objetivos propuestos en la empresa se alcancen, mediante los colaboradores que en ella (la empresa) trabajan. Además, para el alcance de estos objetivos gerenciales, se deben efectuar a través de las actividades siguientes (*Van Den Berghe, 2017*):

- **Planear:** involucra que el gerente y directivos proyecten las metas y acciones, en donde es necesario tener la visión de la empresa de manera proyectada, donde para la realización de ello se debe poseer gran conocimiento sobre organización, de las actividades que se realizan, de la competencia, mercado en general y del medio socio – económico de espacio actual y proyectado, en el que maneja o planea efectuar las operaciones la compañía (Van Den Berghe, 2017).
- **Planeación estratégica:** Van Den Berghe (2017) lo describe como el proceso de selección de las metas que hay en una organización, de determinar las políticas, establecer estrategias y planes precisos para lograr los objetivos pre establecidos, selección de los métodos, sistemas y controles claves para el aseguramiento del cumplimiento según lo planeado. Además, en una empresa existen diversos niveles de planeación estratégica, los cuales, dependen de la complejidad organizacional, tal es el caso de las empresas pequeñas y medianas, donde las decisiones son realizadas por el dueño, y para este tipo de casos, la planeación estratégica es reducida a un solo nivel, aunque, para la mayoría de las empresas organizadas y variadas, se maneja la planeación bajo tres niveles: (a) a nivel de la empresa total (Corporate planning), (b) a nivel de división (Business planning) y (c) a nivel funcional (Sallenave, 2002).

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

- Organizar: es la coordinación de los gerentes y directivos sobre los recursos materiales y humanos con los que cuentan las empresas, y de esta manera alcanzar las metas establecidas (Van Den Berghe, 2017).

La estructura organizacional para Van Den Berghe (2017), es aquella donde se deben plasmar mediante un organigrama, los niveles jerárquicos de una empresa mostrando la dependencia y marcando los subordinados en función de cada cargo, sus relaciones directas e indirectas, funciones de responsabilidad y mando.

- Coordinar: para facilitar y mejorar el funcionamiento y operatividad, instaurando la mejor manera de trabajar y de llevar una armonía e integración entre sus subordinados, en una empresa la coordinación la realiza el gerente, con el fin de que los participantes (subalternos) conozcan las actividades y las ocupaciones que desempeñan sus compañeros, y así, analizar y resolver, de forma conjunta, los problemas que se presentan (Van Den Berghe, 2017).
- Dirigir: el concepto de dirección para Van Den Berghe (2017), se basa en la manera como la gerencia y administradores conducen e influyen en sus subordinados, estableciendo que se efectúen las tareas estipuladas dentro de la empresa, y donde el gerente debe originar la creación de un ambiente adecuado, y así, apoyar a que los empleados alcancen al máximo la productividad en la elaboración de sus actividades.
- Factores humanos en la administración: en esta actividad los gerentes ayudan a sus empleados en función de la realización de sus necesidades y manejar su potencial, junto a la contribución para la realización de las metas de la organización.

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

- Creatividad e innovación: el gerente debe ser aquella persona que dirija el cambio, incentivando a sus colaboradores y llevarlos a que realicen cambios e innovaciones de forma progresiva, que no sea solo de su trabajo o funciones demandadas, sino de toda la organización, ya sea, en la parte productiva, sistemas, en los procesos, los cuales, para lograrlo, se deben realizar reuniones informales y ambientes de calidad, en aprovechamiento del factor humano y los recursos físicos de la organización, enfocados en los consumidores finales, comportamientos de compra, gustos y capacidad adquisitiva (Van Den Berghe, 2017). Se considera que la creatividad y la innovación simbolizan fuentes de crecimiento, inversión y nuevos oficios, y es ahí, donde la creatividad hace parte importante como recurso en el desarrollo social, y deba ir más allá de la educación, cultura y ha de fomentar la capacidad humana para arbitrar soluciones de forma creativa en los diferentes escenarios de la realidad, constituyendo indispensablemente el desarrollo de las personas a promover la innovación técnica, cultural y social (Pérez Alonso, 2009).
- Competencia empresarial: Van Den Berghe (2017), describe la competencia empresarial como el conocimiento y manejo de las características que el gerente debe tener en cuenta para dirigir de manera óptima una organización, las cuales son: (a) Conocer el mercado, (b) Identificar el tipo de competencia, (c) formar o reformar la organización, (d) evaluar y comprobar lo realizado con lo planeado, y (e) Reaccionar rápidamente ante los hechos presentados.

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

2.2.2.2 Gerencia por Objetivos. Es un procedimiento donde los gerentes de una empresa y sus subalternos identifican sus metas en común, se concretan las zonas de responsabilidad y de los resultados esperados de cada uno, empleando estas medidas para dirigir y administrar una organización, estableciendo objetivos y participación en el logro de la empresa (*Van Den Berghe, 2017*).

Para llevar en ejecución la administración por objetivos, Van Den Berghe (2017) relaciona que se deben hacer una serie de procedimientos entre la gerencia general y los diversos niveles gerenciales y sus subalternos, en asignación a las metas y evaluación de los resultados, y se logra llevando a cabo mediante premisas adoptadas de la gerencia por objetivos entre las que se encuentran:

- Realizar un sistema económico circunstancial: Se debe considerar la variación económica, dadas las circunstancias y cambios en la situación del país y de la región o sector en donde maneje la empresa (Van Den Berghe, 2017).
- Ajustar a los cambios del mercado: Van Den Berghe (2017) explica que, debido a la llegada de nuevos productos importados, productos elaborados de competencia nacional o por los artículos que son impacto en otros países y del cual, son adoptados por nuestros consumidores, para así, estar a la moda internacional, los gustos de estos (consumidores) van cambiando.
- Identificar las metas de la organización: las empresas deben contar con metas a corto, mediano y a largo plazo, que avalen la supervivencia y permanencia en el mercado, y es la gerencia por objetivos la que debe tratar de cumplirlas (Van Den Berghe, 2017).

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

- Distribuir responsabilidades: en una organización, los cargos son piezas importantes, dependiendo de su categoría según Van Den Berghe (2017) , tendrá mayor o menor responsabilidad para dar cumplimiento a los objetivos que tiene la empresa.
- Evaluar los resultados según metas: este aspecto se dá a razón para Van Den Berghe (2017), luego de establecer responsabilidades y metas a alcanzar de cada subalterno, se puede evaluar semanal o mensualmente estos resultados según lo planeado y posteriormente tomar las medidas de forma correctiva en función al optimo desempeño de la empresa.

2.2.2.3 Gerencia por Políticas. Como lugar a este tipo de gerencia, Van Den Berghe (2017) estipula que solo la alta gerencia es la que la planea y debe realizar la formulación de políticas donde se elaboran las estrategias de la empresa para lograr la principal utilización de los recursos de carácter interno y externo con el propósito de cumplir con los objetivos estipulados.

Para la elaboración de una política empresarial, Van Den Berghe (2017) destaca el apoyo de la conformación de un diseño de carácter estratégico, donde la empresa desarrolla diferentes fases como lo son las de (a) formulación, (b) ejecución, (c) organización y (d) control.

- Fase de formulación: Para el alcance de esta fase, se deben elaborar las políticas básicas globales y los objetivos de rentabilidad, así como, la tasa de crecimiento y supervivencia, teniendo en cuenta las fortalezas y recursos de la empresa, objeto

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

social, contribución del mercado y en que tiempo se estima lograr (Van Den Berghe, 2017).

Según Gómez & Balkin (2003, p. 159), “la formulación de la estrategia es el diseño de un método o camino para alcanzar la misión de la empresa”. Con una estrategia formulada de manera efectiva e integra, estipula y establece los recursos internos de la organización y ejecuta un uso adecuado de la información del sector externo (Aguilera C. & Riascos E., 2009)

- Fase de ejecución: En esta fase para Van Den Berghe (2017), se desarrolla la estrategia operativa, donde se realizan los estudios del mercado actual y futuro, sistemas, procesos de fabricación, y las pautas financieras de la organización. La ejecución de un plan estratégico es de gran importancia y la diferencia radica en los sistemas de planificación, los cuales, se focalizan en el logro de las metas formales y no, la de alcanzar la participación del personal de la empresa (Aguilera C. & Riascos E., 2009).
- Fase de Organización: hace referencia al diseño del sistema organizacional, la clase de organización que se proyecta efectuar, si se maneja de forma centralizada o descentralizada la distribución de la empresa, el diseño de un organigrama con las áreas de la empresa, sus cargos y la coordinación que debe existir al interior de la empresa (Van Den Berghe, 2017).
- Fase de control: para Van Den Berghe (2017), es aquella fase donde se desempeña la estrategia para establecer la efectividad del comportamiento de la organización, se evalúa la importancia de reformular los procesos y la perfección de la estrategia de recuperación. Se debe planear esta estrategia teniendo en

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

consideración la selección de variables fundamentales de control, en sí, es definir qué elementos se deben tener en cuenta para controlar una actividad o proceso en miras de adoptar una medida de control cualitativo o cuantitativo y de quien las efectuará (Van Den Berghe, 2017).

2.2.2.4 Gerencia del Futuro. Una de las funciones del gerente es la de hacer de forma periódica reuniones, con el propósito de informar a sus colaboradores los objetivos que tiene la empresa, la situación macroeconómica del país y el escenario financiero de las ventas y participación de la organización en el mercado, los planes, objetivos y estrategias de la empresa, requiriendo sugerencias e ideas, con el propósito de desarrollar una gerencia participativa con sentido de pertenencia de sus participantes a la empresa (*Van Den Berghe, 2017*).

Debido a los cambios presentados dentro del enfoque gerencial en los negocios, estos han llevado a los gerentes a tomar decisiones a razón de la situación en miras a la innovación, Peter Drucker en su libro: *Los desafíos de la Gerencia para el siglo XXI*, expresa:

“ Un empresario que no aprende a administrar no durará mucho tiempo. Una gerencia que no aprende a innovar, no durará mucho tiempo; los negocios hoy tienen que diseñarse para el cambio, como norma y generar cambios, en vez de reaccionar a ellos.” (Van Den Berghe, 2017, p.104).

Van Den Berghe (2017) se refiere a la innovación en relación a que: “el país necesita innovadores para hacer más competitivas las empresas; pero ¿como realizar esa innovación?. Motivando a sus colaboradores a ser innovadores.”(p.105)

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

Para Van Den Berghe (2017), el gerente del futuro debe tener en consideración ciertos principios, motivando a sus colaboradores, contando con un personal innovador, considerando el entorno macroeconómico, teniendo como meta lo que es el aumento de la producción, innovación, alcanzando una mayor competitividad, una gran posibilidad de continuidad en el mercado y ganancia para la empresa; los principios son:

1. Estimular el sentido de pertenencia hacia la empresa.
2. Motivar al personal de la empresa.
3. Discernir la importancia en relación a los cargos.
4. Permitir tomar decisiones asertivas.
5. Compensación salarial según los resultados obtenidos.
6. Emplear la mega gerencia.
7. Realizar ocasionalmente benchmarking.
8. Desarrollar una gerencia estratégica.
9. Diseñar una gerencia táctica personalizada.
10. Innovar.

2.2.2.5 La Gerencia en Épocas de Crisis y Recesión Económica. Al hablar de recesión durante la inmovilización económica, para algunas empresas, es optaron como medida la de prescindir de sus empleados y en algunos casos, bajar el salario de los mismos, lo que conlleva al descontento de sus subalternos y a generar otras alternativas de supervivencia (*Van Den Berghe, 2017*).

Van Den Berghe (2017) en su libro: *Gestión y gerencia empresariales: aplicadas al siglo XXI*, argumenta: “Es en una situación de recesión económica, cuando se sabe quién realmente es un buen gerente, y cuando éste debe sacar a relucir sus habilidades gerenciales y sus

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

conocimientos administrativos, de liderazgo, innovación, y de motivación” (p. 140). En una situación anterior como lo menciona el autor, es donde el gerente tiene que investigar y analizar nuevas oportunidades para la empresa, entre las que encontramos como:

- La exploración de nuevos mercados o de socios capitalistas.
- Mejorar la presentación del producto de forma más atractiva ante los consumidores.
- Perfeccionar el servicio y atención a los clientes.
- Analizar nuevos usos para los productos actuales o lanzar otros en asocio con la nueva situación de carácter económico del país.
- Evaluar la posibilidad de atraer otros segmentos del mercado regional o el aumento de la comercialización al mercado nacional.
- Buscar el asocio empresarial o las franquicias de productos análogos que la empresa produce.
- Crear cooperativas de fabricación para la exportación a gran escala y disminuir los costos de mercadeo y los de movilización.
- Efectuar convenios comerciales o de producción, con la competencia, con el propósito de mitigar los costos de operación y los administrativos.

2.2.3 Funciones del Gerente

Un gerente busca optimizar la productividad de sus colaboradores, mitigando costos y siendo más eficientes, produciendo la misma cantidad a menores precios o incrementando el número de producción con los mismos gastos y con la misma cantidad de empleados, también,

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

disminuyendo los costos fijos unitarios junto con los costos totales que genera la empresa aumentando a su tiempo la utilidad (Van Den Berghe, 2017).

2.2.4 Teorías Gerenciales

2.2.4.1 Teoría Gerencial Empresarial. Se debe considerar que aparte de los rasgos psicológicos que ayudan a impulsar el desarrollo en los negocios, se debe tener conocimientos definidos en los procesos productivos y de dirección organizacional (*Alonso & Galve, 2008*).

Como se enuncia anteriormente, Veciana (1999) nos define la importancia del enfoque gerencial en lo pertinente a las habilidades y de los conocimientos empresariales como piezas fundamentales que deben tener los emprendedores. Minniti & Lévesque (2008) de igual manera proponen un estudio para establecer que habilidades empresariales presentan más impacto para la creación de empresas, donde para Laforet (2013) nos destaca que para las PYMES se da mayor éxito cuando se les proporciona más importancia a la parte de las habilidades y a los conocimientos de gestión empresarial. Lo anterior genera al futuro empresario tener una gama de características gerenciales que lo motivaran a crear empresa (Minitti & Bygrave, 2001).

Estrada *et al.* (2009), nos explica que las capacidades que presenta un empresario son vitales en las primeras etapas del progreso de la empresa que sirve para garantizar su supervivencia, teniendo en cuenta que es en los primeros años en donde el dueño participa de manera ágil en la administración, y donde sus conocimientos y habilidades le servirán para aplicar eficientemente y decidir con seguridad ante situaciones difíciles (Zerón Félix *et al.*, 2019).

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

Ahora bien, para comprender el enfoque gerencial dentro de la teoría, según Zerón Félix *et al.*, 2019, se estudian dos conceptos, como lo son las habilidades gerenciales, y la de conocimiento de su entorno que estipula un comienzo y el crecimiento de los negocios.

2.2.4.1.1 *Habilidades Gerenciales.* Dentro del concepto de las habilidades gerenciales, para (*Chiavenato, 2004*) lo describe como un conjunto de capacidades y conocimientos que debe tener o desarrollar el gerente en cualquier nivel para realizar las acciones de administración y la de liderazgo, ya sea, en el rol de gerente o la de director de una organización.

Dentro de las principales habilidades gerenciales para Mueller & Thomas (2001), nos muestra la de impacto e influencia, donde consiste en la perspicacia del medio cultural en el que el emprendedor se desarrolla, ayudando todos los procesos gerenciales.

Dado el concepto de las habilidades gerenciales descrito anteriormente, existe una relación en vista al liderazgo en la realización de las actividades y la de coordinación dentro del papel de gerente o líder de un equipo de trabajo u empresas, y en donde a falta de ellas, será difícil para el gerente continuar con su negocio. Además, se deben identificar los componentes que fundamentan las habilidades gerenciales con el propósito de establecer la efectividad de un liderazgo en las organizaciones (Sánchez López, 2015).

Como se puede evidenciar en la figura 4, se visualiza las diferentes habilidades gerenciales con sus respectivas características tal y como se describe a continuación.

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

Figura 4

Habilidades Gerenciales



Nota: La figura muestra la clasificación de las habilidades gerenciales (Gonzalez M. , 2013).

Dentro de las habilidades gerenciales que se consideraron para la elaboración de nuestra investigación, se resalta la identificación de la conexión dada entre las cualidades del líder para el desarrollo de su acción dentro de una organización en relación a sus herramientas dispuestas para la ejecución de dicha actividad (Sanchez Lopez, 2015). En la tabla 5 se muestra las diferentes habilidades con una breve definición y su tipo de cualidad según John Maxwell.

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

Tabla 5.

Relación entre habilidades gerenciales y tipos de cualidades de un líder según John Maxwell

Habilidades Gerenciales	Definición	Cualidades Del Líder Por Maxwell
Comunicación Y Empatía	La comunicación es un instrumento fundamental propia del lenguaje, de relación de emisor y receptor, el mensaje que se transmite debe ser claro. Es por eso que el gerente debe tener vínculos cercanos con superiores, pares o colaboradores, así como, participación de manera afectiva, de conexión con cada uno de los integrantes de una organización.	Carácter
		Carisma
		Comunicación
		Discernimiento
		Generosidad
		Escuchar
Manejo de Estrés	Estrés se mide como la actitud que una persona toma ante una o varias situaciones o pensamientos de frustración, furia o nervios, dadas de una responsabilidad de exigencia en el cumplimiento de la misma, afectando física y mentalmente su integridad emocional.	Pasión
		Actitud positiva
		Relaciones
		Servicio
		Carácter
		Comunicación
Maestría Personal	Se enfoca en el desarrollo de las potencialidades de las personas en lo relacionado a las habilidades gerenciales en el uso de los recursos personales, entre los cuales son, la creatividad, autonomía, la	Valentía
		Discernimiento
		Escuchar
		Actitud positiva
		Solución de problemas
		Discernimiento
Maestría Personal	Se enfoca en el desarrollo de las potencialidades de las personas en lo relacionado a las habilidades gerenciales en el uso de los recursos personales, entre los cuales son, la creatividad, autonomía, la	Capacidad
		Compromiso
		Iniciativa
		Concentración

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

	decisión, comunicación y la inteligencia, siendo estos suficientes dentro del ejercicio del gerente en sus funciones.	Autodisciplina Solución a problemas Aprender Visión
		Responsabilidad
Manejo de Conflictos	En una empresa se debe comprender que el conflicto y el cambio son muy unidas. En este proceso se busca la gestión de un desacuerdo entre diversas partes para mitigar el efecto negativo del problema. En busca de aliviar de forma positiva un conflicto, se debe tener una comunicación abierta del mismo. Analizar las posibles causas y efectos para encontrar soluciones mutuas.	Carisma Carácter Comunicación Discernimiento Generosidad Escuchar Solución de problemas Relaciones Aprender
Manejo del Tiempo	El gerente debe repartir adecuadamente de la disposición del tiempo de trabajo de una persona o grupo de personas según la actividad que este desarrolla, de las tareas a desarrollar y proyectos, lo relacionado a calendarios, planeaciones, listado de cosas por hacer, establecer prioridades de actividades a realizar, optimizando y usando de manera correcta el tiempo.	Capacidad Seguridad Responsabilidad Concentración Autodisciplina Visión

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

Modelos Mentales	Los gerentes coadyuvan de manera positiva a la formación de empleados talentosos en la búsqueda del camino hacia el logro de sus metas, dependiendo de la motivación o esfuerzos del trabajador.	Carisma Comunicación Iniciativa Seguridad Capacidad Aprender Vision
	Uno de las habilidades primordiales de los gerentes es la de selección de acciones entre varias expectativas frente a una problemática o circunstancia presentada en la empresa alineadas con el propósito, las necesidades y los objetivos de la misma.	Carácter Compromiso Comunicación Capacidad Valentía Discernimiento
	Los gerentes deben poseer conocimientos técnicos idóneos, experiencia y el manejo de alguno de los métodos para acción de toma de decisiones.	Generosidad Escuchar Iniciativa Seguridad Solución de problemas Responsabilidad Seguridad Aprender Visión

Nota. Adaptado de Sanchez Lopez (2015).

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

2.2.4.1.2 *Conocimiento del Entorno Empresarial.* Para Completar la revisión Bibliográfica desde el enfoque gerencial, se presenta el conocimiento del entorno empresarial, todo lo relacionado con los aspectos sociodemográficos, legales, institucionales, políticos y económicos (*Reisinger & Lehner, 2015*).

Ahora, los gobiernos instauran mecanismos de soporte para el inicio y desarrollo de las organizaciones, por tanto, es de gran importancia para el gerente, el conocimiento de estas escenarios (*Hájek et al., 2015*). Es del mismo gerente el poder adecuarse al medio cambiante lo que le permite éxito en la creación de empresas (*Baumol, 1993*).

2.2.5 Factores de supervivencia y perdurabilidad

Las empresas cualquiera que sean su naturaleza o tamaño, tienen numerosos objetivos, por lo que es necesario no confundirlos con los objetivos de los empresarios. Supervivencia, rentabilidad y crecimiento son tres variables omnipresentes en el pensamiento del administrador o gerente moderno, aunque en realidad solo hable de las dos últimas (*Valencia J. R., 2017*).

La supervivencia, la rentabilidad y el crecimiento definen el marco de estudio de la estrategia empresarial y el imperativo de los altos directivos como: “sobrevivir hoy y crecer mañana para sobrevivir en el futuro. La rentabilidad forja la clave de esta secuencia”. En una economía capitalista, a largo plazo, no hay supervivencia sin rentabilidad. En una economía de mercado, el crecimiento y la rentabilidad están indisolublemente ligados (*Valencia J. R., 2017*)

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

2.2.5.1 Supervivencia

La supervivencia empresarial representa como interactúan los factores internos y externos, así como las acciones y conductas de los agentes económicos que residen en el área geográfica y puedan incidir en la dinámica de la permanencia de las empresas a un determinado mercado, más específicamente, interactúan los factores vinculados al capital humano del emprendedor y/o empresario; las mismas características de las empresas vinculadas a su estructura financiera, el capital inicial, la solvencia, la edad desde la constitución de la empresa, el tamaño, el nivel de innovación entre otros relevantes; y, asociados al entorno, se entiende por el desarrollo del capital social existente, el grado de dinamismo, la concentración empresarial y la situación favorable del país. Se busca responder a preguntas como: ¿Qué determina la supervivencia de las empresas para un período de tiempo?; ¿Cuáles son los niveles de solvencia de las empresas y cuál es su evolución?; ¿Es relevante la formación del capital humano para las empresas?; ¿Qué variables son más significativas a la hora de determinar la solvencia de las mismas empresas y su impacto en la probabilidad de supervivir en el tiempo?; ¿Existe un impacto positivo entre el clúster regional donde se desarrolla la empresa en la lógica de Michael Porter, o existe la posibilidad que la relación sea negativa y asuma el concepto planteado por Schumpeter de creación creativa? (Castillo *et al.*, 2013).

Según la investigación desarrollada por Castillo *et al.* (2013), se hizo la revisión de los factores principales de supervivencia empresarial descritos a continuación bajo el concepto de revisión literaria de los autores más relevantes:

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

Tabla 6.

Factores determinantes de la supervivencia empresarial.

Autores Sugeridos vinculados a la supervivencia empresarial	Factores determinantes	Conceptos y variables relevantes
(Coase, 1937); (Schumpeter, 1962); (Becker, 1975); Zahra (1993); (Legazkue, “Business Incubation Centers and New Firm Growth in the Basque Country”, 2004); (Legazkue & Carrasco, Dinamismo de nuevas empresas y clusters naturales, 1993-1999); (Cooper, 2003); (Lowney, 2005); (Domínguez, 2004) (Josef Brüderl, 1992); y (Ruth Mateos de Cabo, 2010)	1. Factores vinculados al capital humano.	Empresario. Desarrollo de capacidades. Capital humano. Contextos sociales. Entrepreneurship. Destrucción – creativa: calma perenne. Líder innovador. Start-up. Incubadora de empresas. Género. Discriminación
(Blasco & Callejon, 2002); (Geroski, 1995); (Fariñas & Ruano, 2004); Núñez Ramos (2004); López García y Puente Díaz (2006); De Figueiredo y Kyle (2006); Segura Sánchez (2006); Aghion y Tirole (1994); Segarra y Teruel (2007); Mures Quintana y García Gallego (2004); Agarwal (1997); Agarwal y Audretsch (2001); Agarwal et al. (2002); Agarwal y Gort (1996); Mahmood (2000); Morris (2009) y Lazcano Benito (2010).	2. Factores vinculados a las características de la empresa.	Estructura financiera. Capital inicial. Inversión. Deuda a corto y largo plazo. Innovación (producto y proceso). Modelo organizacional. Conocimiento. Tamaño de la empresa. Edad. Condiciones tecnológicas. Economías de escala. Patentes. I+D. Cartera de productos.

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

		Entrada y salida de empresas.
		Revolving door.
		Tasa neta de crecimiento empresarial.
		Índice Z de Altman.
		Ratios financieros.
		Solvencia.
		Free Cash Flow.
		Swap.
		Credit default swaps (CDS).
Waits (2000); Bergman y Feser (2000);	3. Factores vinculados a las	Grado de concentración y dinamismo.
Comisión Europea (2002, 2002, 2010);	características del entorno	Crecimiento de la industria.
Hsu et al. (2003); Meyer-Stamer (2004);	empresarial y la industria.	Cluster. Distrito industrial.
Houman (2006); Peña Legazkue y Morales		Clasificación.
(2003); Fundación Cotec (2007); Salom		Competitividad.
Carrasco y Albertos Puebla (2006); Boix y		Diamante de competitividad.
Galleto (2005); Trullén (2006); Tello		Grupos estratégicos.
(2008); Koenig et al. (2008) y Sölvell		Teorías de las ciudades interiores.
(2010)		Desarrollo económico regional.
		Situación favorable del país.
		Spillovers.
		Energía social e infraestructura social.
		Capital social.
		La paradoja de Porter.
		Fuerzas constructivas y evolutivas.

Nota. Adaptado de Castillo *et al.* (2013).

La primera responsabilidad del gerente de una empresa es la de asegurar la supervivencia de la organización de la cual es responsable.

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

El problema de la supervivencia se plantea cuando uno o varios de los seis factores de supervivencia amenazan la vigencia de la organización. (Valencia J. R., 2017):

Figura 5.

Factores de supervivencia empresarial



Nota. Esta imagen muestra las características de la Supervivencia Como Arma Estratégica En Mercados Turbulentos,

2.2.5.1.1 El producto.

Una empresa que no se diversifica, nace, crece, se estanca y muere con su único producto. Dura lo que dura el producto. Algunas veces el ciclo de vida es largo, mientras que en ocasiones es corto. Una empresa puede vivir el tiempo que subsiste una moda o indefinidamente, en el caso de un producto de primera necesidad. Lo anterior corresponde a dos casos extremos. La vida útil de un producto depende de una combinación de factores difícil mente previsible, tales como los efectos de sustitución, la evolución tecnológica, la moda, la reglamentación (precio, normas de seguridad), la innovación de la competencia, etc. En general, se puede afirmar

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

que una empresa que dedica sus esfuerzos a un solo producto tiene menos probabilidad de supervivencia a largo plazo que una empresa que se diversifica (Arce Burgoa, 2007).

Un producto es un artículo que se construye para satisfacer las necesidades de un determinado grupo de personas. El producto puede ser intangible o tangible, ya que puede ser en forma de servicios o bienes. No obstante, se debe asegurar de tener el tipo correcto de producto o servicio que está en la demanda del mercado. Así que, durante la fase de desarrollo del producto, el vendedor debe hacer una investigación exhaustiva sobre el ciclo de vida del producto que está creando. Un producto tiene un cierto ciclo de vida que incluye la fase de crecimiento, la fase de madurez y la fase de declive de las ventas. Es importante reinventar los productos para estimular más demanda una vez que alcanza la fase de la declinación de las ventas. Puede ser aconsejable ampliar la actual combinación de productos mediante la diversificación y el aumento de la profundidad de la línea de productos. (Peralta, 2020)

En el desarrollo del producto o servicio adecuado, se tendrá que responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué quiere el cliente del servicio o producto?
- ¿Cómo lo usará el cliente?
- ¿Dónde lo usará el cliente?
- ¿Qué características debe tener el producto para satisfacer las necesidades del cliente?
- ¿Hay alguna característica necesaria que te perdiste?
- ¿Estás creando características que el cliente no necesita?
- ¿Cuál es el nombre del producto?
- ¿Tiene un nombre pegadizo?

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

- ¿Cuáles son los tamaños o colores disponibles?
- ¿Cómo es el producto diferente de los productos de tus competidores?
- ¿Cómo se ve el producto?

2.2.5.1.2 *El mercado*

Cualquier cambio inesperado de la demanda amenaza la supervivencia de la empresa. Por un lado, un aumento súbito de la demanda atrae la competencia y la empresa corre el riesgo de entrar en una crisis de capital de trabajo. Inversamente, un descenso repentino de la demanda bien sea coyuntural (recesión) o ligado a un cambio del gusto del consumidor (sustitución por otros productos, desaparición de las necesidades a las cuales respondía el producto), priva a la empresa de los ingresos indispensables para su supervivencia (Arce Burgoa, 2007).

Cuando hablamos de marketing estratégico, para Gómez (2014) se asienta sobre 4 estrategias básicas que se deben conocer y aplicar, planear y analizar, para extraer conclusiones y poder realizar acciones futuras que ayudará en la planificación e implantación de un plan de marketing operativo anual:

- Estrategias de cartera: analizamos los mercados en los que operamos y con qué productos. Y de este modo se fija la marcha de la empresa o unidad de negocio, detallando diferentes combinaciones de producto/mercado a desarrollar.

- Estrategias de segmentación: supone decidir por cuál de los segmentos en los que hemos clasificado el mercado vamos a apostar.

- Estrategias de posicionamiento: con que atributos de imagen quiero que me perciban mis segmentos estratégicos (imagen de marca/producto). Por ejemplo, ser el líder, el rey de una determinada categoría, el más exclusivo, estar en el “top mind” del cliente...

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

- Marketing Mix; son las relativas al:

Producto: nuevas mejoras, nuevas características, nueva línea de producto, ampliación de línea, nueva marca...

Precios: reducir el precio por debajo de la competencia, precio bajo, precio alto

Comunicación: publicidad, PLV, promoción de ventas, relaciones publicas...

Distribución: nuevos canales de venta, ampliar red de distribuidores, ubicar el producto en todos los puntos de venta o no.

2.2.5.1.3 *La tecnología*

Un atraso o avances tecnológicos perjudican igualmente la supervivencia de la empresa. Es en los sectores de tecnología avanzada donde se encuentran a la vez los éxitos más brillantes y la tasa más alta de mortalidad de las empresas. Por cada innovador que alcanza el éxito, cuatro fracasan a causa de haber llegado al mercado muy temprano, cuando éste no estaba aún preparado para recibir el producto. Inversamente, no se puede recuperar una demora tecnológica en un sector intensivo en capital, pues requiere, al mismo tiempo, de inversiones en investigación y desarrollo y en adquisición de equipos de producción. Por otra parte, si la tecnología deseable está protegida por una patente, puede ser más difícil para la empresa atrasada tener acceso a ella (Cárdenas, 2020).

Las pequeñas y medianas empresas deben atreverse a experimentar diferentes maneras de entregar valor para reconfigurar su estrategia con ayuda de la tecnología, pues señala que “esto las va a ayudar a probar modelos de negocio basados en nuevas tecnologías, muy alineados con sus capacidades y sin abandonar su propósito”. (Cárdenas, 2020)

Definición de los objetivos de la gestión tecnológica:

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

La gestión tecnológica debe estar orientada hacia los propósitos que se explican a continuación:

- Integrar la gestión tecnológica a la estrategia de la empresa:
- Vigilar los avances tecnológicos
- Seleccionar la tecnología adecuada para realizar las actividades de la cadena de producción de valor
- Impulsar la Innovación
- Resguardar el Know How de la empresa
- Vincular a la empresa con las universidades. (Schilling, 2011)

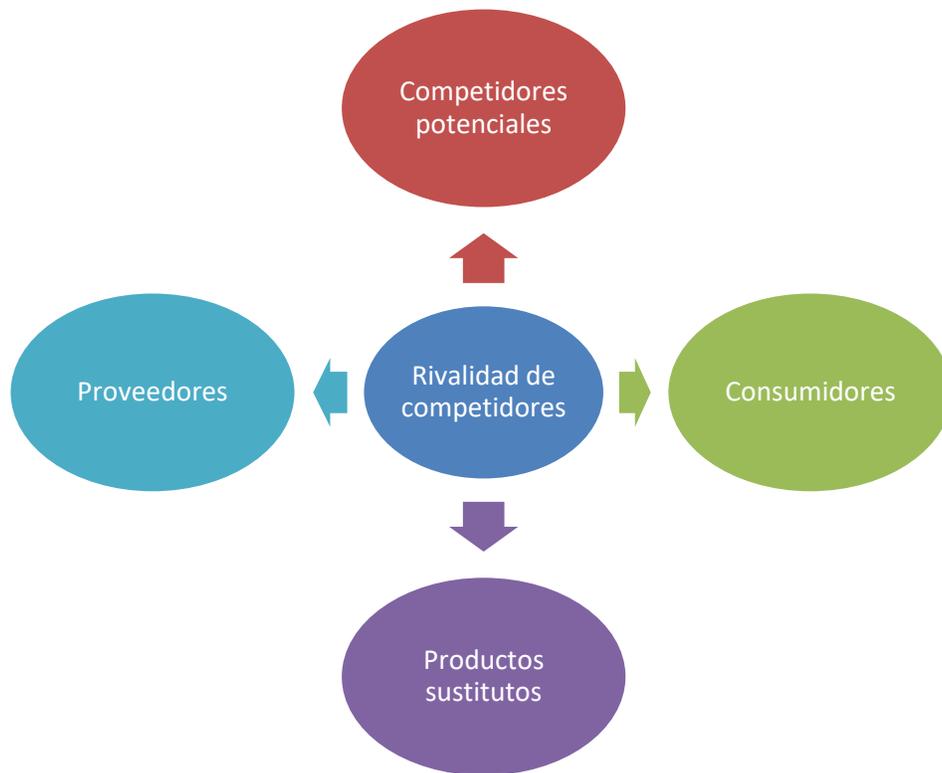
2.2.5.1.4 La competencia

Los costos de los factores varían de país a país. En determinado momento, los costos de los factores de producción favorecen a los productores de un país. Posteriormente, los productores de los otros países se vuelven competitivos como consecuencia de nuevas circunstancias que afectan la evolución económica o monetaria mundial. Una empresa no puede asegurar su supervivencia a menos que la estrategia industrial nacional frente a la competencia extranjera se lo permita. Además, es preciso tener en cuenta toda la competencia: la competencia visible, es decir, la de los fabricantes de productos similares, y la competencia invisible, esto es, la de quienes ofrecen productos sustitutivos (Valencia J. R., 2017).

Figura 6.

Diamante de Porter

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.



Nota. Análisis de factores y estrategias de Porter para la competencia.

La rivalidad de competidores: está determinada por el número de competidores y las estrategias que usan para competir. Entre mayor rivalidad menor es la tasa de rentabilidad en ese sector.

El poder de los proveedores: está determinado por el número de ellos y la capacidad que tenemos de comprar con cualquier otro. Entre menos proveedores haya donde podamos comprar nuestros insumos, más alto serán los precios que nos vendan.

El poder de los compradores: El poder de los compradores está determinado por el número de ellos, la capacidad que tengan de comprar con otro vendedor y el volumen que nos compren. Entre mayor poder tengan los compradores podrán exigir precios más bajo o más calidad, con lo que hará disminuir nuestra rentabilidad.

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

El poder de productos sustitutos: está determinado por la capacidad que tienen estos de desplazar nuestros propios productos. Entre mayor capacidad tengan de sustituir nuestros productos menor capacidad tenemos de mejorar nuestra rentabilidad.

Los posibles competidores: limitan nuestra capacidad de rentabilidad, ya que, si la rentabilidad del sector es alta, mayor atracción habrá para nuevos competidores. Esto también está determinado por las barreras de entrada en nuestro sector. Entre más fácil se pueda entrar en nuestro sector mayor es la amenaza de nuevos competidores. (Porter, 2020)

2.2.5.1.5 El capital

Varios factores relacionados con el capital pueden poner en peligro la supervivencia de la empresa. - La subcapitalización que tiene como eje central el hiper endeudamiento, arrastra a la empresa a abusar de la deuda, sobre todo cuando financia activos fijos con deuda a corto plazo. - La falta de capital de trabajo (que puede ser una consecuencia de la sub capitalización) amenaza la supervivencia de la empresa en los sectores en crecimiento. La empresa pierde terreno con respecto a la competencia, sus márgenes disminuyen, su problema de capital de trabajo se acentúa. - El costo de “capital”, si es demasiado elevado, amenaza la viabilidad económica de la empresa incapaz de invertir sus fondos a una tasa de rentabilidad intrínseca superior al costo de capital. La inflación disminuye la rentabilidad al aumentar los costos. Los gobiernos tienden a combatir la inflación aumentando las tasas de interés, lo cual eleva el costo de capital. - La división del patrimonio entre accionistas con objetivos divergentes puede bloquear las decisiones de inversión. En esta forma las desavenencias entre los accionistas amenazan la supervivencia de la empresa en un medio ambiente dinámico (Valencia J. R., 2017).

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

Definición de capital: El capital son todos los bienes físicos y recursos financieros que una empresa adquiere a través de sus socios con el fin de obtener ganancias. En otras palabras, es la suma de toda la riqueza que tiene una empresa ya sea en liquidez, bienes y recursos. Una característica del capital es que es riqueza invertida, es decir, que no ha sido gastada por su propietario; más bien, busca generar beneficios. Es importante mencionar qué en términos de economía, el concepto de capital económico es diferente al capital financiero, pues se refiere a un factor de producción que sirve para producir otros bienes o servicios (Dueñas, 2022).

Tipos de capital

Los tipos de capital son diversos. En esta entrada definiremos los tres más comunes:

Capital social. El capital social es la suma de todas las aportaciones de los socios al momento de la constitución de la empresa o una vez iniciadas las operaciones. Esta suma puede ser de dinero, bienes y derechos patrimoniales. (Dueñas, 2022)

Cómo calcular el capital social:

$$\text{Capital social} = \text{Patrimonio neto} - \text{reserva legal} - \text{resultados de ejercicios anteriores}$$

Capital contable: El capital contable es el resultado de la resta de los activos totales menos los pasivos totales de una compañía. Esta cantidad es el resultado de las inversiones de la empresa, por lo tanto, los socios son los propietarios del capital contable. (Dueñas, 2022)

Como calcular el capital contable:

$$\text{Capital contable} = \text{activos totales} - \text{pasivos totales}$$

Capital de trabajo: El capital de trabajo es la cantidad de efectivo que cuenta una empresa para poder realizar sus operaciones de manera normal. En otras palabras, es un indicador que denota la diferencia entre los activos corrientes de la compañía y los pasivos corrientes. (Dueñas, 2022)

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

Como calcular el capital de trabajo:

$$\text{Capital de trabajo} = \text{activos corrientes} - \text{pasivos corrientes.}$$

2.2.5.1.6 El personal

Desde hace algunos años hemos sido testigos de verdaderos suicidios colectivos por parte del personal de empresas “en dificultad”. Dicha dificultad proviene en parte del mismo personal, ya sea porque se opone a cualquier reforma de las condiciones laborales o porque se exige demasiado. En el primer caso, el personal rechaza sistemáticamente cualquier modificación del cargo, de las condiciones de trabajo o de status. En el segundo caso, sus exigencias en cuanto a las condiciones sociales y a salario son tales, que destruyen la viabilidad económica de la empresa. Tanto en el primer caso como en el segundo, la falta de discernimiento y el espíritu de obstrucción sistemática, en algunas ocasiones exacerbado por la pasión política, amenazan la supervivencia no solo de la empresa sino del empleado que creía negociar un mejor contrato de trabajo. A los seis factores de supervivencia enunciados anteriormente conviene agregar la calidad de la estrategia y, en consecuencia, la del equipo ejecutivo. Amenazadas por todos lados, ciertas empresas logran sobrevivir gracias a la imaginación y al ingenio de sus ejecutivos, maestros en el arte de la supervivencia. (Valencia J. R., 2017).

¿Qué son los factores de permanencia laboral? y ¿Por qué son importantes?

Son aspectos que influyen dentro de la necesidad que surge en los trabajadores, de permanecer por mayor tiempo dentro de una organización. Así también tomando en cuenta que la estabilidad laboral también se define como el tiempo en el que una persona permanece dentro de una organización, tomando en cuenta los factores que influyen en la persona en seguir formando parte de una empresa (Gonzalez R. N., 2018).

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

Según González (2018), conocer los factores que permiten la estabilidad de las personas dentro de la organización, debe de ser de importancia para poder saber, qué es lo que motiva y así mismo poder aprovechar al máximo el potencial que existe en las organizaciones. Las personas son parte valiosa para el funcionamiento de un puesto dentro de una organización, y retener a las personas debe de ser el mayor anhelo de la empresa. Para entrar más a detalle en el tema sobre los factores que se deben de tomar en cuenta para mantener la estabilidad del colaborador dentro de la organización, se definen algunos de los factores que influyen en los colaboradores a seguir formando parte de una empresa, los cuales son:

- Beneficios
- Compensaciones
- Satisfacción laboral
- Oportunidad de crecimiento
- Identificación
- Importancia del personal
- Identificación laboral de las personas
- Satisfacción laboral
- Como recursos humanos
- Importancia del compromiso del empleado
- Origen de la rotación del personal
- Interés de parte de recursos humanos para disminuir el ausentismo
- Contrato de trabajo
- Valor del tiempo ante la rotación del personal
- Abandono del puesto por falta de identificación y reconocimiento

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

- Permanencia laboral relacionada al interés personal
- Responsabilidad de los jefes inmediatos
- Comunicación de parte de los jefes inmediatos
- Motivación de parte del jefe inmediato
- Errores ante los trabajadores para su permanencia laboral.

2.3 Marco Legal

2.3.1 Decreto 957 de 05 de junio de 2019

Objeto. El presente Capítulo tiene por objeto reglamentar la clasificación de las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, teniendo en cuenta para ello el criterio de ventas brutas, asimilado al de ingresos por actividades ordinarias anuales, acorde con lo previsto en el artículo 2° de la Ley 590 de 2000, modificado por el 43 de la Ley 1450 de 2011. (MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO, 2019, 05 de Junio)

2.3.1.1 Clasificación del tamaño empresarial.

Criterio para la clasificación del tamaño empresarial. Para efectos de la clasificación del tamaño empresarial se tendrá como criterio exclusivo los ingresos por actividades ordinarias anuales de la respectiva empresa. (MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO, 2019, 05 de Junio)

Rangos para la Definición del Tamaño Empresarial. Para efectos de la clasificación del tamaño empresarial se utilizarán, con base en el criterio previsto en el artículo anterior, los

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

siguientes rangos para determinar el valor de los ingresos por actividades ordinarias anuales de acuerdo con el sector económico de que se trate:

Tabla 7.

Tamaño de las empresas en Colombia

SECTOR	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA
Manufacturero	Inferior o igual a 23.563 UVT.	Superior a 23.563 UVT e inferior o igual a 204.995 UVT.	Superior a 204.995 UVT e inferior o igual a 1'736.565 UVT.
Servicios	Inferior o igual a 32.988 UVT.	Superior a 32.988 UVT e inferior o igual a 131.951 UVT.	Superior a 131.951 UVT e inferior o igual a 483.034 UVT.
Comercio	Inferior o igual a 44.769 UVT.	Superior a 44.769 e inferior o igual a 431.196 UVT.	Superior a 431.196 UVT e inferior o igual a 2'160.692 UVT.

Nota. Rangos para la definición del tamaño empresarial en Colombia. (MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO, 2019, 05 de Junio)

3 METODOLOGÍA

3.1 Enfoque y alcance de la investigación

El siguiente proyecto se desarrolla bajo investigación cualitativa con enfoque fenomenológico, en el cual el propósito principal es explorar, describir y comprender las experiencias de las personas con respecto a un fenómeno y descubrir los elementos en común de

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

tales vivencias, el fenómeno se identifica desde el planteamiento y puede ser tan variado como la amplia experiencia humana. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014)

La investigación cualitativa implica recopilar y analizar datos no numéricos para comprender conceptos, opiniones o experiencias, así como datos sobre experiencias vividas, emociones o comportamientos, con los significados que las personas les atribuyen. Por esta razón, los resultados se expresan en palabras. Este tipo de investigación se basa en el juicio de los investigadores, por lo que se debe reflexionar cuidadosamente sobre sus elecciones y suposiciones. Se trata de una técnica que se emplea habitualmente en áreas como la antropología, la sociología, la educación o la historia, entre otras, ya que esta les ayuda a obtener una mejor comprensión de conceptos complejos, interacciones sociales o fenómenos culturales. Asimismo, es útil para explorar cómo o por qué han ocurrido los hechos, permite interpretarlos y contribuye a describir las acciones a realizar. (Bernal Torres, 2016)

La investigación cualitativa es multimetódica, naturalista e interpretativa. Es decir, utiliza una variedad de métodos para indagar en las situaciones naturales, para dar sentido a los fenómenos o situaciones estudiadas en los términos del significado que las personas en esas situaciones involucradas les otorgan. En este sentido, para el desarrollo de su proceso, la investigación cualitativa incluye diversidad de técnicas y fuentes de información como el estudio de casos, la experiencia personal, la introspectiva, la historia de vida, la entrevista, entre otros, que describen los momentos habituales y problemáticos en la cotidianidad de las personas. (Vasilachis de Gialdino, 2006).

Como corriente para la elaboración de la investigación **el paradigma interpretativo** es una corriente teórica dentro de las ciencias sociales y humanidades que se centra en la comprensión y la interpretación de los fenómenos sociales, culturales y simbólicos.

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

Uno de los principales representantes del paradigma interpretativo, es Clifford Geertz, con su obra: "La interpretación de las culturas", en donde nos revela la importancia de entender los sistemas simbólicos y las prácticas culturales como instrumento para la interpretación de los resultados a fenómenos sociales. (Geertz, 1973)

Schutz (1967), autor que desarrolló la teoría de la acción social y la fenomenología social. Su trabajo se centra en comprender el comportamiento social desde la perspectiva de los actores, enfatizando la importancia de la interpretación subjetiva y el significado compartido en la construcción de la realidad social.

3.1.1 El Paradigma Interpretativo En La Investigación

El paradigma interpretativo desempeña un papel fundamental en la investigación, dado que, para establecer la relación entre los factores gerenciales y los factores de supervivencia que llevaron al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021, especialmente cuando se utilizan entrevistas como instrumento para obtener los resultados requeridos, se tuvieron en cuenta los siguientes aspectos:

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

3.1.1.1 Comprensión De Significados Y Experiencias. El paradigma interpretativo enfatizaría la comprensión de los significados y experiencias de los empresarios y otros actores implicados en el cierre de las medianas empresas de construcción. Los investigadores interpretativos buscarían examinar y analizar las perspectivas y narrativas de los participantes con el fin de comprender cómo experimentaron y atribuyeron significado a los factores gerenciales y los factores de supervivencia (Denzin N. K., 2018)

3.1.1.2 Análisis Interpretativo De Los Datos De Las Entrevistas. El paradigma interpretativo es una perspectiva metodológica valiosa que se puede utilizar para analizar los datos obtenidos durante las entrevistas. En este caso, se utiliza para identificar nuevos patrones, temas y relaciones entre la gestión y los factores de supervivencia que conducen al fracaso de las empresas de construcción (Braun & Clarke, 2006).

Para realizar este análisis se utilizarán técnicas de codificación y análisis temático, que son herramientas fundamentales para la interpretación y comprensión de los datos cualitativos recogidos. La codificación permitirá categorizar y organizar la información obtenida en las entrevistas, identificar conceptos clave y establecer conexiones entre ellos. Además, el análisis temático ayudará a identificar temas y subtemas clave en los informes de los participantes que permitirán una mejor comprensión de las experiencias y la importancia otorgada a la gestión y los factores de supervivencia en relación con los cierres de las empresas de construcción.

Al utilizar el paradigma interpretativo y utilizar estas técnicas, se lograría una comprensión más profunda y contextualizada de los datos cualitativos, permitiendo extraer

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

conclusiones significativas y generar conocimiento relevante en relación a los motivos y las circunstancias que llevaron al cierre de las empresas de construcción.

3.1.1.3 Reflexividad Del Investigador. En el marco del paradigma interpretativo para Finlay (2002), toda reflexividad destaca un papel principal tanto en la elaboración de las entrevistas como en el análisis de los datos. Los investigadores adoptarían una actitud reflexiva, consecuentes de su propio marco interpretativo, preconcepciones y cómo estas pueden influir en el proceso de investigación.

La reflexividad involucra reconocer y examinar de manera crítica las creencias, los valores y las experiencias personales que cada investigador contribuye al estudio. Al ser conscientes de su influencia, los investigadores pueden minimizar sesgos y evitar interpretaciones unilaterales o sesgadas de los datos recopilados. Esta toma de conciencia permite que los investigadores mantengan una actitud abierta y receptiva durante las entrevistas, escuchando activamente a los participantes y evitando imponer sus propias ideas o preconcepciones.

Además, la reflexividad también enriquece la interpretación de los resultados obtenidos. Los investigadores se mantienen reflexivos y críticos durante el proceso de análisis, cuestionando constantemente sus propias interpretaciones y buscando diferentes perspectivas. Esta actitud reflexiva fomenta la consideración de múltiples interpretaciones y posibilita una comprensión más amplia y profunda de los datos.

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

3.1.1.4 Construcción De Narrativas Y Comprensión Contextual. El paradigma interpretativo permitiría la construcción de narrativas de calidad y contextualizadas sobre los factores gerenciales y de supervivencia que llevaron al cierre de las medianas empresas de construcción. Los investigadores interpretativos buscarían comprender cómo estos factores se entrelazan con el contexto social, económico y político de Barrancabermeja, lo que proporcionaría una comprensión más profunda de las causas y consecuencias del cierre de estas empresas (Riessman, 2008).

El paradigma interpretativo abriría la posibilidad de construir narrativas enriquecedoras y contextualizadas acerca de los factores gerenciales y de supervivencia que desencadenaron el cierre de las medianas empresas de construcción. Los investigadores interpretativos se adentrarían en la tarea de comprender cómo estos factores se entrelazan y se entremezclan con el complejo contexto social, económico y político de Barrancabermeja.

El enfoque interpretativo permitiría examinar y analizar detalladamente cómo los factores gerenciales y de supervivencia interactúan con las dinámicas sociales, las condiciones económicas y las influencias políticas presentes en la localidad. Los investigadores buscarían comprender cómo estas empresas se vieron afectadas por las particularidades y desafíos propios de Barrancabermeja, considerando factores como la competencia en el mercado, las políticas gubernamentales, las regulaciones y los recursos disponibles en la región.

La aplicación del paradigma interpretativo en este contexto posibilitaría una comprensión más profunda y holística de las causas y consecuencias del cierre de estas empresas. Los investigadores se sumergirían en la riqueza de las historias y experiencias de los actores involucrados, dando voz a sus perspectivas y narrativas. De esta manera, se lograría una visión más completa de cómo los factores gerenciales y de supervivencia se relacionan con el tejido

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

social, económico y político de Barrancabermeja, y cómo estos factores influyen en la dinámica empresarial y en el cierre de las empresas de construcción

3.2 Población y muestra

3.2.1 Definición de la población

La población es el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación. Se puede definir también como el conjunto de todas las unidades de muestreo de las que se obtiene la información para la investigación. (Naranjo, 1988). También la población es la totalidad de elementos o individuos que tienen ciertas características similares y sobre las cuales se desea hacer inferencia, o bien unidad de análisis. (Castro, 2005)

El trabajo se desarrollará a nueve (9) empresas medianas del sector de la construcción que cerraron durante el año 2021 en la ciudad de Barrancabermeja.

3.2.2 Determinación y selección de la muestra

Para el presente estudio se utilizarán técnicas de muestreo no probabilísticas por conveniencia, donde se seleccionarán aquellos casos que acepten ser incluidos. Esto, fundamentado en la conveniente accesibilidad (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014) y proximidad de los sujetos para el investigador. (Otzen & Manterola, 2017)

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

En este caso la investigación se realizará sobre los propietarios/gerentes de las nueve (9) empresas medianas del sector de la Construcción que cerraron en el año 2021 en la ciudad de Barrancabermeja.

3.3 Instrumento(s)

Para la toma de información primaria en el desarrollo de la investigación, se realizó mediante entrevistas. Para Hernández Sampieri *et al.*, 2014, define la entrevista como una reunión para intercambiar información de manera fluida, entre una persona llamada "El entrevistador", y otra, "El entrevistado" u otros "Entrevistados"; son gracias a la entrevistas donde a través de las preguntas y respuestas formuladas, se obtiene una comunicación y de esta manera, la construcción conjunta de los significados en relación al tema de estudio (Janesick, 1998).

Según Hernández Sampieri *et al.*, (2014), las entrevistas son herramientas para recoger datos cualitativos, y se aplican cuando el problema a estudiar no se observan, dado lo difícil de lo ético o complejidad (p.403).

3.3.1 Tipos de Entrevistas

Las entrevistas se clasifican en estructuradas, semiestructuradas y no estructuradas o abiertas (Ryen, 2013; y Grinnell y Unrau, 2011).

La modalidad de las preguntas a realizar, fueron de tipo estructuradas, en donde, el entrevistador se basará siguiendo una guía de preguntas puntuales y se sujeta a ellas (Hernández Sampieri *et al.*, 2014).

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

3.3.2 Características de las Entrevistas Cualitativas

Hernández Sampieri *et al.*,(2014) hace relación a 7 características propias de una entrevista cualitativa:

1. El comienzo y el fin de una entrevista no se establecen ni se definen con claridad, incluso las entrevistas pueden realizarse en varias etapas. Es de carácter flexible.
2. El orden y las preguntas en que se efectúan se adaptan a los participantes.
3. Las entrevistas cualitativas es una buena disposición anecdótica y es de carácter más amistoso.
4. El entrevistador coopera con el entrevistado el equilibrio y la dirección de la entrevista.
5. Es considerado y fundamental el contexto social para la aclaración de significados.
6. El entrevistador acomoda la comunicación basada en las normas y en el lenguaje adecuado del entrevistado.
7. La forma de las preguntas debe ser abiertas y neutrales, debido a que obtienen perspectivas, experiencias y opiniones detalladas de parte de los participantes.

3.3.3 Estructura de la Entrevista

A continuación, se muestra el guion de la entrevista con las respectivas preguntas a ser formuladas ante los diferentes propietarios o gerentes de las empresas que cerraron en el año 2021 del sector construcción:

ENTREVISTADOR: “Siendo las hh:mm del día dd/mm/aaaa actualmente nos encontramos en la ciudad de Barrancabermeja – Santander (Colombia), donde realizaremos La siguiente entrevista, el cual, tiene como objetivo, identificar los factores gerenciales que

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

ocasionaron el cierre de las empresas medianas del sector construcción en el año 2021 de la ciudad de Barrancabermeja. En estos momentos me encuentro el señor XXXXXXXXX, él fue el propietario (gerente) de la empresa XXXXXXXXXXXXX, con NIT 000000000-0, el cuál prestaba sus servicios de XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX para clientes como XXXXXXXXXXXXXXX. La empresa realizaba los servicios en más de XX años en función del desarrollo en el sector construcción, en su momento contaba con ##### empleados, era una empresa de tipo (S.A. – Ltda – En Comandita - Otro), cuyo capital era de tipo (Privado – Público – Mixto), de inversión Nacional.”

ENTREVISTADOR: “Buenos Días (o Tardes) señor XXXXXXXXXXXXX, bienvenido. De antemano agradecerle su participación en marco a la elaboración de nuestra investigación, cuyo objetivo, es previamente mencionado.”

ENTREVISTADO: (Responde el propietario/Gerente)

ENTREVISTADOR: “Señor XXXXXX, a continuación, le realizaremos una serie de preguntas enfocadas a temas de índole gerencial, tales como, habilidades gerenciales y a factores que influyen en la supervivencia de las empresas, lo anterior para recopilar la información necesaria y poder llevar a cabo nuestro respectivo análisis y posterior conclusión, en aporte a la identificación de las posibles causas que ocasionaron el cierre de su empresa, y de ello, usted darse por enterado ante tal situación y consideraciones a tener en cuenta a futuras empresas.”

ENTREVISTADO: (Responde el propietario/Gerente)

ENTREVISTADOR: “Bueno, Comenzamos...”

(ahora se muestra las preguntas a realizar al entrevistado.)

Preguntas al Entrevistado:

1. Habilidades Gerenciales

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

a. Habilidades Estratégicas:

Pregunta filtro 1:

1. ¿Señor XXXXXXXX, Usted definió todo lo relacionado a misión y visión en su empresa? _____

(Si la respuesta es Afirmativa, se continúa con la siguiente pregunta, de lo contrario sigue a la pregunta 2.)

1.1. ¿Estableció los objetivos y metas? _____

Pregunta filtro 2:

2. ¿Mantuvo comunicaciones con los clientes? _____

(Si la respuesta es Afirmativa, se continúa con las siguientes preguntas, de lo contrario sigue a la pregunta 4.)

2.1. ¿Cómo era la relación con ellos?

2.2. ¿Llegó a acuerdos que consigan la satisfacción de los intereses de ambas partes con el/los cliente/s? _____

3. Dígame, ¿De qué manera atendía y daba solución a las sugerencias y necesidades del cliente?

4. ¿Cómo mantuvo las relaciones con las personas claves internamente con la empresa y con el sector?

b. Habilidades Técnicas:

5. ¿Cuál era el canal de comunicación usado para escuchar y transmitir las ideas de manera efectiva, así, como de las observaciones en general?

Pregunta Filtro 3:

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

6. En relación a RRHH, ¿Usted contrató a sus trabajadores acorde a sus necesidades administrativas y operativas de la empresa? _____

(Si la respuesta es Afirmativa, se continúa con las siguientes preguntas, de lo contrario sigue a la pregunta 7)

6.1. Para el proceso de contratación, ¿La vinculación de los trabajadores se realizó de manera formal o informal?

6.2. Basadas en la idoneidad de sus trabajadores, ¿asignó tareas al personal según su conocimiento y experiencia?

6.3. ¿Cómo hacía el seguimiento a ello? _____

7. ¿De qué manera ayudó a descubrir las fortalezas y a desarrollar las habilidades y capacidades profesionales de sus colaboradores? _____.

8. ¿Orientó a los miembros de su equipo de trabajo fomentando la colaboración, comunicación y confianza para el alcance del logro de los objetivos?

9. Cuéntenos, ¿De qué forma apoyó la labor realizada de sus empleados, motivándolos, animándolos y guiándolos al logro de los objetivos propuestos? _____.

c. Habilidades Personales:

Pregunta filtro 4:

10. ¿Identificó las causas provenientes de los conflictos laborales, ya sean, rumores, rivalidades, disputas, inconformismo, entre su equipo de trabajo presentados en la empresa? _____

(Si la respuesta es Afirmativa, se continúa con las siguientes preguntas, de lo contrario sigue a la pregunta 11)

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

10.1 ¿Cómo las identificó? _____

Pregunta filtro 5:

11. A la hora de tomar decisiones, ¿Qué tipo de habilidades o destrezas generó para dar solución frente a problemas presentados por la empresa?

(Si la respuesta es Afirmativa, se continúa con las siguientes preguntas, de lo contrario sigue a la pregunta 12)

11.1. ¿Mostró un comportamiento diligente, tomando la iniciativa y encaminando a los cambios necesarios con autonomía y tenacidad personal?

11.2. ¿Generó propuestas y soluciones innovadoras? _____ .

12. ¿Realizó lo que se propuso a hacer, sin olvidar su objetivo pese a las dificultades presentadas? _____.

13. ¿Programó de manera efectiva las actividades y las ejecutó en los tiempos dados?

14. ¿Conservó la calma ante situaciones que generaban tensión? _____

15. ¿Cumplió con las promesas establecidas por usted a los clientes y su comportamiento fue transparente? _____

15.1. ¿Dio y exigió a cada uno de los empleados lo que corresponde sin discriminación ni preferencia? _____.

16. ¿Conoció sus fortalezas y debilidades como persona y profesional?

Pregunta filtro 6:

17. ¿Identificó factores contables que incidió en el cierre de la organización?

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

(Si la respuesta es Afirmativa, se continúa con las siguientes preguntas, de lo contrario sigue a la pregunta 18)

17.1. ¿Registraba todas las operaciones contables como compras, gastos, ventas e ingresos, adquisiciones, liquidaciones de impuestos de su empresa?

17.2. ¿Calculaba periódicamente los ingresos y egresos de su organización?

2. Factores de Supervivencia

Pregunta filtro 7

18. ¿Elaboró usted estrategias de mercadeo identificando el servicio, el precio, la plaza y la promoción como eje principal del desarrollo administrativo y operacional de la organización? _____

(Si la respuesta es Afirmativa, se continúa con las siguientes preguntas, de lo contrario sigue a la pregunta 19)

a. Información sobre el producto/servicio:

18.1. ¿Elaboró la segmentación del mercado e identifico los clientes potenciales?

18.2. ¿Identificó a que sector empresarial ya sea público o privado debía prestar sus servicios? _____

18.3. ¿Incluyó propuestas de licitación en los distintos sectores ya sean públicos o privados? _____

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

18.4. ¿Elaboró estrategias de mercadeo referente al servicio de construcción?

18.5. ¿Cuáles eran los factores diferenciadores respecto a la prestación del servicio de la competencia? _____

18.6. ¿Identificó las necesidades de sus clientes? _____

18.7. ¿Definió cuál era la percepción que tenían sus clientes de su empresa?
_____.

b. Información sobre el mercado:

19. ¿Elaboró estrategias de posicionamiento a su empresa tales como marketing, publicidad, promociones, canales de venta? _____

19.1. ¿Las relaciones públicas que estableció fueron suficientes para su negocio?

19.2. ¿Identificó variables de precios de su competencia en cuanto a obras?

19.3. ¿Los medios de comunicación con sus stakeholders fueron adecuados en cuanto a la estructura organizacional? _____

19.4. ¿La ubicación de su empresa era estratégica en relación con las obras a ejecutar, proveedores, clientes, costos de servicios, transportes? _____.

Pregunta filtro 8.

20. ¿Identificó los factores tecnológicos de desarrollo e innovación de su organización?

(Si la respuesta es Afirmativa, se continúa con las siguientes preguntas, de lo contrario sigue a la pregunta 21)

c. Información sobre la tecnología:

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

20.1. ¿Su organización poseía departamento de Investigación y desarrollo?

20.2. En cuanto a la tecnología, ¿se encontraba a la vanguardia y utilizaba las últimas herramientas para su labor? _____

20.3. ¿Impulsaba la innovación en los procesos de su organización?

20.4. ¿Integraba la gestión tecnológica a su organización? _____

20.5. ¿Vinculó su organización a convenios con las Instituciones de Educación Superior?

20.6. ¿Tenía usted Know How en su organización? _____.

Pregunta filtro 9.

21. ¿Analizó las variables competitivas de su organización, servicios, precios, poder adquisitivo, proveedores?

(Si la respuesta es Afirmativa, se continúa con las siguientes preguntas, de lo contrario sigue a la pregunta 22)

d. Información sobre la competencia:

21.1. ¿Identificó la competencia que tenía en el mercado? _____

21.2. ¿Tenían poder de compradores en la adquisición de sus productos con los proveedores? _____

21.3. ¿Los proveedores eran tan pocos que podían colocar los precios que quisieran?

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

21.4. ¿La competencia tenía el poder de adquirir los insumos más económicos para poder disminuir los costos en las licitaciones? _____

Pregunta filtro 10.

22. ¿Factores externos como la comunidad fueron claves para el cierre de su organización?

(Si la respuesta es Afirmativa, se continúa con las siguientes preguntas, de lo contrario se da por terminada la entrevista)

22.1. ¿La vinculación de personal no capacitado influyó en costos y procesos que generaran cuellos de botella en su labor organizacional? _____

22.2. ¿Tuvo inconvenientes con grupos al margen de la ley para la normal operación de su organización? _____

3.3.4 Descripción de procedimientos

En el proceso de la elaboración en la recopilación de la información requerida, presenta la formulación de 8 entrevistas con una duración de 30 minutos por entrevistado, llevando así, una relación de manera fluida, expresa y libre para el entrevistador al efectuar cada una de las preguntas, como del entrevistado de responder de manera concreta y expresiva.

Como mecanismo receptor para la enunciación de las preguntas, se hará mediante el uso de grabadora de audio, notificando el respectivo previo aviso de libre consentimiento para la realización y continuidad de la entrevista.

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

Dentro de la entrevista, habrá preguntas filtro, con el propósito de avanzar con el desarrollo de la entrevista sin presentar demora, y de esta manera, brindar la información necesaria para percibir mejor las respuestas suministradas.

El proceso general para realizar una entrevista:

Según Bernal Torres (2016), no existe un modelo único de realización de entrevistas, se muestra una guía general de la forma de elaborar una entrevista para investigación científica, las etapas que deben tomarse son las siguientes:

- Fase I, preparación de la entrevista: En esta fase se parte del problema de investigación, los objetivos, luego se prepara un guion de entrevista, teniendo en cuenta el tema que se va a tratar, el tipo de entrevista que va a realizarse y las personas que se van a entrevistar. El guion se valida con una prueba piloto o mediante el juicio de expertos, se entra en contacto previo con las personas que se van a entrevistar. Cuando la entrevista requiere varios entrevistadores, hay que capacitarlos previamente.

- Fase II, Realización de la entrevista: Con el guion definido, y habiendo entrado en contacto con las personas que se van a entrevistar, se procede a la fase de realización de la entrevista, una vez preparado el material y las condiciones requeridas para tal efecto. Se comienza por presentarle al entrevistado el objetivo de la entrevista, la forma como se registrará la información (escrita, grabada, filmada, etc.) y después se procede a desarrollar el guion de la entrevista, según el tipo de entrevista seleccionado.

- Fase III, Finalización de la entrevista o de las conclusiones: En esta fase se agradece su participación al entrevistado y se organiza la información para ser procesada posteriormente para su respectivo análisis.

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

3.4 Análisis de información

Para analizar la información obtenida con el instrumento, se estableció la metodología de la triangulación de datos, debido a que, es de amplio uso en la investigación social y para su estudio necesita obtener la información sobre el objeto de la investigación, a través, de distintas fuentes que accedan contrastar los datos recolectados (Alzás & Casa García, 2017)

Según Denzin (1970), la triangulación de datos, ayuda a obtener un mayor desarrollo y beneficio teórico, conformándose la indagación de fuentes de datos según juicios espacio-temporales, y diferentes niveles de análisis según la persona, el cual, este último es fundamental para la continuidad de la investigación, ya que, este tipo de triangulación permite que durante la investigación, se pueda contextualizar los conocimientos considerados en la investigación, dado que “la unidad constitutiva de esos conceptos (lo que se denomina las personas) pueden ser descubiertas en una situación contextual” (p.302).

Como nivel de análisis dentro de la triangulación de datos, se usó el colectivo, donde, “la unidad observacional es una organización, un grupo, una comunidad o una sociedad entera, donde tanto las personas como sus interacciones son tratadas solo de acuerdo con la manera como ellas reflejan presiones y demandas de la colectividad total” (Arias Valencia , 2009, pág. 17). Internamente en este nivel de análisis colectivo, Denzin (1970) señala el análisis de carácter ecológico, institucional, cultural y de unidades societales, donde, como parte en el estudio de nuestra investigación, es el análisis de las unidades societales el que se tomó como referente, en consideración a que:

“La comunidad societal, es la estructura colectiva en las que sus miembros están unidos o en cierto modo asociados; su propiedad más importante es el tipo y nivel de solidaridad

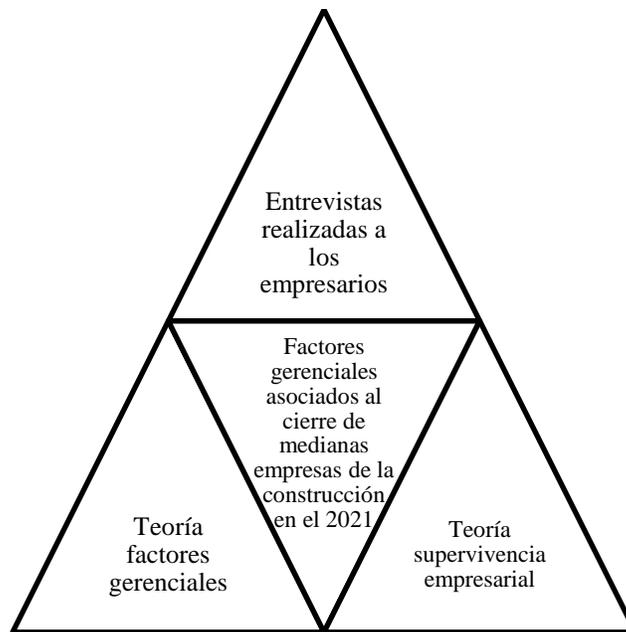
Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

que -en el sentido dukheiminiano del término- caracteriza las relaciones entre sus miembros. La solidaridad de una comunidad es, esencialmente, el grado hasta el que (y las formas en que) es de esperar que el interés colectivo prevalezca sobre los intereses particulares de sus miembros siempre que ambos entren en conflicto” (Parsons, 1976, p 712)

El método de Triangulación a realizar partirá de los niveles conformados que se definen a continuación:

Figura 7

Triangulación de datos.



Nota. Análisis de triangulación para analizar los factores gerenciales que llevaron a que cerraran medianas empresas de la construcción en el año 2021.

Se elabora un cuadro de doble entrada donde se contrastarán las categorías de análisis con las entrevistas realizadas a los empresarios del sector de la construcción de la ciudad de

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

Barrancabermeja en el año 2021, comenzando por la lista de proposiciones teóricas, el listado de interpretaciones, el contraste de proposiciones e interpretaciones para así seleccionar las mejores proposiciones analizando los factores gerenciales y los factores de supervivencia con las respuestas generadas por la entrevista en un proceso de comparación determinando la relación para elaborar el análisis de información nueva que defina las causas de cierre de las empresas presentado a continuación a través de una matriz categorial donde toda la información es comparable:

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

Factores de supervivencia que inciden en el proceso de perdurabilidad de las organizaciones	Asociar los factores del ejercicio de la gerencia desarrollados por medianas empresas de la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021 con los factores que inciden en el proceso de perdurabilidad de las organizaciones.	¿Cuáles son los factores de supervivencia que incidieron en el proceso de perdurabilidad de la organización?	<p>17. ¿Identificó factores contables que incidió en el cierre de la organización?</p> <p>17.1. ¿Registraba todas las operaciones contables como compras, gastos, ventas e ingresos, adquisiciones, liquidaciones de impuestos de su empresa?</p> <p>17.2. ¿Calculaba periódicamente los ingresos y egresos de su organización?</p> <p>18. Factores estratégicos de Mercadeo</p> <p>18.1. Información sobre el producto o servicio</p> <p>18.1.1. ¿Elaboró la segmentación del mercado e identifico los clientes potenciales?</p> <p>18.1.2. ¿Identificó a que sector empresarial ya sea público o privado debía prestar sus servicios?</p> <p>18.1.3. ¿Incluyó propuestas de licitación en los distintos sectores tanto públicos como privados?</p> <p>18.1.4. ¿Elaboró estrategias de mercadeo referente al servicio de construcción?</p> <p>18.1.5. ¿Cuáles eran los factores diferenciadores respecto a la prestación del servicio de la competencia?</p> <p>18.1.6. ¿Identificó las necesidades de sus clientes?</p> <p>18.1.7. ¿Definió cuál era la percepción que tenían sus clientes de su empresa?</p> <p>18.2. Información sobre el mercado</p> <p>18.2.1. ¿Elaboró estrategias de posicionamiento a su empresa tales como marketing, publicidad, promociones, canales de venta?</p> <p>18.2.2. ¿Las relaciones públicas que estableció fueron suficientes para su negocio?</p> <p>18.2.3. ¿Identificó variables de precios de su competencia en cuanto a la realización de las obras?</p> <p>18.2.4. ¿Los medios de comunicación con sus stakeholders fueron adecuados?</p> <p>18.2.5. ¿La ubicación de su empresa era estratégica en cuanto a proveedores, competencia, clientes?</p> <p>19. ¿Identificó los factores tecnológicos de desarrollo e innovación de su organización?</p> <p>19.1. ¿Su organización poseía departamento de Investigación y desarrollo?</p> <p>19.2. En cuanto a la tecnología, ¿se encontraba a la vanguardia y utilizaba las últimas herramientas para su labor?</p> <p>19.3. ¿Impulsaba la innovación en los procesos de su organización?</p> <p>19.4. ¿Integraba la gestión tecnológica a su organización?</p> <p>19.5. ¿Vinculó su organización a convenios con las Instituciones de Educación Superior?</p> <p>19.6. ¿Tenía usted Know How en su organización?</p> <p>20. ¿Analizó las variables competitivas de su organización, servicios, precios, poder adquisitivo, proveedores?</p> <p>20.1. ¿Identificó la competencia que tenía en el mercado?</p> <p>20.2. ¿Tenían poder de compradores en la adquisición de sus productos con los proveedores?</p> <p>20.3. ¿Los proveedores eran tan pocos que podían colocar los precios que quisieran?</p> <p>20.4. ¿La competencia tenía el poder de adquirir los insumos más económicos para poder disminuir los costos en las licitaciones?</p> <p>21. ¿Factores externos como la comunidad fueron claves para el cierre de su organización?</p> <p>21.1. ¿La vinculación de personal no capacitado influyó en costos y procesos que generaran cuellos de botella en su labor organizacional?</p> <p>21.2. ¿Tuvo inconvenientes con grupos al margen de la ley para la normal operación de su organización?</p>	Entrevista
		FACTORES DE MERCADEO		
		FACTORES TECNOLÓGICOS		
		FACTORES COMPETITIVOS		Entrevista
		FACTORES EXTERNOS		Entrevista

Nota. Matriz categorial de análisis. Por autores.

3.5 Consideraciones éticas

En cuanto a los principios establecidos en el **reporte Belmont** y en las pautas **CIOMS** (principios éticos que deben regir la ejecución de las investigaciones en seres humanos especialmente en los países en desarrollo dadas las circunstancias socioeconómicas, leyes, reglamentos y sus disposiciones ejecutivas y administrativas) y en la resolución 008430 de octubre 4 de 1993 artículo 11: y debido a que esta investigación se consideró como investigación sin riesgo (estudios que emplean técnicas y métodos de investigación documental retrospectivos y aquellos en los que no se realiza ninguna intervención o modificación intencionada de las variables biológicas, fisiológicas, psicológicas o sociales de los individuos que participan en el estudio entre los que se consideran: revisión de historias clínicas, entrevistas, cuestionarios y otros en los que no se le identifique ni se traten aspectos sensitivos de su conducta) y en cumplimiento con los aspectos mencionados con el Artículo 6 de la presente Resolución, este estudio se desarrollará conforme a los siguientes criterios:

Ajustar y explicar brevemente los principios éticos que justifican la investigación de acuerdo a una normatividad a nivel internacional y a nivel nacional la resolución 008430/93.

Fundamentar si la experimentación se realizó previamente en animales, en laboratorios o en otros hechos científicos.

Explicar si el conocimiento que se pretende producir no puede obtenerse por otro medio idóneo (fórmulas matemáticas, investigación en animales).

Expresar claramente los riesgos y las garantías de seguridad que se brindan a los participantes.

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

98

Contar con el consentimiento informado y por escrito del sujeto de investigación o su representante legal con las excepciones dispuestas en la Resolución 008430/93.

Relacionar la experiencia de los investigadores y la responsabilidad de una entidad

Establecer que la investigación se llevará a cabo cuando se obtenga la autorización: del representante legal de la institución investigadora y de la institución donde se realice la investigación; el Consentimiento informado de los participantes; y la aprobación del proyecto por parte del Comité de Ética en Investigación de la Institución (CEINCI, 2022).

3.5.1 Análisis de consideraciones éticas

Para el presente trabajo se tomarán en cuenta en las consideraciones éticas/aspectos éticos bajo revisión de normatividad internacional los principios éticos teniendo en cuenta la naturaleza de la investigación y la recolección de datos a través del modelo de entrevista estructurada a través del **Reporte Belmont**: respeto por las personas, beneficencia y la justicia; y las pautas **CIOMS**: principios éticos que deben regir la ejecución de las investigaciones en seres humanos especialmente en los países en desarrollo dadas las circunstancias socioeconómicas, leyes, reglamentos y sus disposiciones ejecutivas y administrativas. También a nivel nacional la resolución 008430 de octubre 4 de 1993 por la cual se establecen las normas científicas, técnicas y administrativas para la investigación, título II: de la investigación en seres humanos: en toda investigación en la que el ser humano sea sujeto de estudio, deberá prevalecer el criterio del respeto a su dignidad y la protección de sus derechos y bienestar (Artículo 5) (CEINCI, 2022).

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

99

3.5.2 Instrumentos de aceptación y autorización

Para la realización del trabajo se cuenta con la aprobación y apoyo del personal de la Cámara de Comercio de la Ciudad de Barrancabermeja. El profesional encargado de parte de la Institución, de efectuar la respectiva validación correspondiente a las preguntas para la entrevista es el Ing. Alberto Eloy Carrillo Vargas, Ingeniero de Sistemas, Magister en Gerencia de Negocios. Actualmente labora para la Cámara de Comercio de Barrancabermeja como el director del Proyecto de Regalías Innova. A continuación, se expresa su consentimiento escrito e instrumento presentado al validador para su concepto:

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

Figura 8.
Formato presentado al profesional validador del instrumento para aceptación.

Instrumento presentado al validador para su validación								
CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	PREGUNTAS A ENTREVISTAR	PREGUNTAS	Escala de valoración del ítem de acuerdo al validador				
				Inaceptable (1)	Deficiente (2)	Regular (3)	Bueno (4)	Excelente (5)
Habilidades Gerenciales en el proceso de perdurabilidad en las organizaciones	HABILIDADES ESTRATÉGICAS	1. Definí en su organización la misión y visión? 1.1. Estableció los objetivos y metas a cumplir? 2. Mantuvo Comunicaciones con los clientes? 2.1. Como era la comunicación con los clientes? 2.2. Llegó a acuerdos que consigan la satisfacción de los intereses de ambas partes con el/los Cliente/s? 3. De que manera atendió y dio solución a las sugerencias y necesidades del cliente? 4. Como mantuvo las relaciones con las personas claves internamente con la empresa y con el sector?	¿La formulación de las preguntas presentadas, son acorde en materia a las habilidades estratégicas en las organizaciones objeto de estudio?					
	HABILIDADES TÉCNICAS	5. ¿Cuál era el canal de comunicación usado para escuchar y transmitir las ideas de manera efectiva, así, como de las observaciones en general? 6. En relación a RRHH, usted contrató a sus trabajadores acorde a sus necesidades administrativas y operativas de la organización? 6.1. Para el proceso de contratación, la vinculación de los trabajadores se efectuó de manera formal o informal? 6.2. Basadas en la idoneidad de sus trabajadores, asignó tareas al personal según su conocimiento y experiencia? 6.3. Como hacia el seguimiento a ello? 7. ¿De qué manera ayudó a descubrir las fortalezas y a desarrollar las habilidades y capacidades profesionales de sus colaboradores? 8. ¿Orientó a los miembros de su equipo de trabajo fomentando la colaboración, comunicación y confianza para el alcance del logro de los objetivos? 9. Cuentanos, ¿De qué forma apoyó la labor realizada de sus empleados, motivándolos, animándolos y guiándolos al logro de los objetivos propuestos?	¿considera que las preguntas mencionadas demuestran las habilidades técnicas en las organizaciones objeto de estudio?					
	HABILIDADES PERSONALES	10. ¿Identificó las causas provenientes de los conflictos laborales, ya sean, rumores, rivalidades, disputas, inconformismo entre su equipo de trabajo presentados en su empresa? 10.1. ¿Como las identificó? 11. Al momento de tomar decisiones, ¿Qué tipo de habilidades o destrezas generó para dar solución frente a problemas presentados en la empresa? 11.1. ¿Muestro un comportamiento diligente, tomando la iniciativa y encaminando a los cambios necesarios con autonomía y tenacidad personal? 11.2. ¿Genero propuestas y soluciones innovadoras? 12. ¿Realizo lo que se propuso a hacer, sin olvidar su objetivo pese a las dificultades presentadas? 13. ¿Programo de manera efectiva las actividades y las ejecuto en los tiempos dados? 14. ¿Conservo la calma ante situaciones que generaron tensión? 15. ¿Cumplo con las promesas establecidas por usted a los clientes y su comportamiento fue transparente? 15.1. ¿Dio y exigió a cada uno de los empleados lo que corresponde sin discriminación ni preferencia? 16. ¿Conozco sus fortalezas y debilidades como persona y profesional? 17. ¿Identifico factores contables que incidieron en el cierre de la organización? 17.1. ¿Registraba todas las operaciones contables como compras, gastos, ventas e ingresos, adquisiciones, liquidaciones de impuestos de su empresa? 17.2. ¿Calculaba periódicamente los ingresos y egresos de su organización?	¿Qué opinión merece la calidad de las preguntas en relación a las habilidades personales para las organizaciones a estudiar?					
Factores de supervivencia que inciden en el proceso de perdurabilidad de las organizaciones	FACTORES DE MERCADERO	18. Factores estratégicos de Mercaderos Información sobre el producto o servicio 18.1. ¿Elaboro la segmentación del mercado e identifico los clientes potenciales? 18.2. ¿Identifico a que sector empresarial ya sea publico o privado debo prestar sus servicios? 18.3. ¿Incluyo propuestas de licitación en los distintos sectores tanto publicos como privados? 18.4. ¿Elaboro estrategias de mercaderos referente al servicio de construcción? 18.5. ¿Cuales eran los factores diferenciadores respecto a la prestación del servicio de la competencia? 18.6. ¿Identifico las necesidades de sus clientes? 18.7. ¿Definí cual era la percepción que tenían sus clientes de su empresa? Información sobre el mercado 19. ¿Elaboro estrategias de posicionamiento a su empresa tales como marketing, publicidad, promociones, canales de venta? 19.1. ¿Las relaciones públicas que establecí fueron suficientes para su negocio? 19.2. ¿Identifico variables de precios de su competencia en cuanto a la realización de las obras? 19.3. ¿Los medios de comunicación con sus stakeholders fueron adecuados? 19.4. ¿La ubicación de su empresa era estratégica en cuanto a proveedores, competencia, clientes?	La información suscrita dentro de cada pregunta en relación a los factores de mercaderos es oportuna para la investigación?					
	FACTORES TECNOLÓGICOS	20. ¿Identifico los factores tecnológicos de desarrollo e innovación de su organización? 20.1. ¿Su organización posee departamento de Investigación y desarrollo? 20.2. En cuanto a la tecnología, ¿se encontraba a la vanguardia y utilizaba las últimas herramientas para su labor? 20.3. ¿Impulsaba la innovación en los procesos de su organización? 20.4. ¿Integraba la gestión tecnológica a su organización? 20.5. ¿Vinculó su organización a convenios con las Instituciones de Educación Superior? 20.6. ¿Tiene usted Know How en su organización?	Cual es su valoración referente a los factores tecnológicos presentados en las organizaciones objeto de estudio en relación a las preguntas elaboradas?					
	FACTORES COMPETITIVOS	21. ¿Analizó las variables competitivas de su organización, servicios, precios, poder adquisitivo y proveedores? 21.1. ¿Identifico la competencia que tenía en el mercado? 21.2. ¿Tenían poder de compradores en la adquisición de sus productos con los proveedores? 21.3. ¿Los proveedores eran tan pocos que podían colocar los precios que quisieran? 21.4. ¿La competencia tenía el poder de adquirir los insumos más económicos para poder disminuir los costos en las licitaciones?	Las preguntas formuladas describen el contexto de competitividad en el marco de las organizaciones y su coherencia con el mercado y proveedores?					
FACTORES EXTERNOS	22. ¿Factores externos como la comunidad fueron claves para el cierre de su organización? 22.1. ¿La vinculación de personal no capacitado influyó en costos y procesos que generaron cuellos de botella en su labor organizacional? 22.2. ¿Tuvo inconvenientes con grupos al margen de la ley para la normal operación de su organización?	¿Como calificaria el contenido explícito y susceptible de las preguntas realizadas frente a los factores externos para las organizaciones a estudiar?						

Nota. Formato de evaluación para el validador del instrumento.

Figura 9.
Profesional validador del instrumento de la investigación



Nota. Comunicado escrito de parte del profesional de la Cámara de Comercio, validador del instrumento de la investigación.

4 RESULTADOS

4.1 **Objetivo específico 1. Identificar los factores gerenciales que influyeron en las medianas empresas del sector de la construcción de la ciudad de Barrancabermeja.**

En el ámbito empresarial, los factores gerenciales son determinantes clave que pueden influir significativamente en el desempeño y supervivencia de una organización. Estos factores pueden incluir la eficacia de la toma de decisiones, las habilidades de liderazgo, la gestión estratégica y operativa, la gestión de recursos humanos, entre otros. En el contexto de las medianas empresas del sector de la construcción en Barrancabermeja, estos factores gerenciales adquieren una relevancia aún mayor dadas las particularidades de este sector y el entorno socioeconómico de la ciudad.

El sector de la construcción es uno de los más dinámicos y desafiantes, requiriendo de gerentes con habilidades particulares para navegar los retos y oportunidades que este presenta. Por otro lado, Barrancabermeja, conocida por ser un centro importante de la industria petrolera en Colombia, tiene su propio conjunto de características y desafíos que pueden influir en el rendimiento de las empresas de construcción.

Desafortunadamente, en el año 2021, se observó el cierre de varias medianas empresas del sector de la construcción en Barrancabermeja, lo cual plantea preguntas sobre los factores gerenciales que podrían haber influido en esta situación. Por lo tanto, es necesario llevar a cabo una investigación para identificar estos factores gerenciales. El cumplimiento de este objetivo no solo ayudará a entender qué pudo haber llevado al cierre de estas empresas, sino que también

proporcionará información valiosa para futuros emprendimientos y empresas existentes en el sector, potencialmente ayudándoles a evitar un destino similar.

Para la elaboración de este objetivo se definieron criterios basados en diferentes autores, pero como base seminales nos referimos a John Calvin Maxwell, siendo figura en el campo del liderazgo y las habilidades gerenciales y uno de los más influyentes en la elaboración de estos conceptos, a continuación se presenta la identificación de los factores presentes en el proceso de perdurabilidad de las organizaciones para la elaboración de la investigación, determinados a través de una exhaustiva búsqueda bibliográfica:

El proceso de perdurabilidad de una organización es influenciado por numerosos factores gerenciales. Estos incluyen:

Tabla 9.

Factores gerenciales que inciden en el proceso de perdurabilidad de las organizaciones

Factor	Descripción
Liderazgo	Un liderazgo eficaz es esencial para guiar a una organización a través de los cambios y desafíos que inevitablemente se presentarán. Los líderes necesitan ser capaces de establecer una visión clara, motivar a su personal, y adaptarse a las nuevas circunstancias.
Planificación estratégica	Un plan estratégico bien desarrollado permite a las organizaciones definir sus metas a largo plazo y diseñar un camino para alcanzarlas. También permite a las organizaciones anticiparse a los posibles desafíos y cambios en el entorno empresarial.
Gestión de talento	Las personas son uno de los recursos más valiosos de una organización. Atraer, retener y desarrollar a los empleados con talento es crucial para la perdurabilidad de una organización.

Innovación	En un entorno empresarial en constante cambio, las organizaciones deben estar dispuestas a innovar para mantenerse competitivas. Esto puede implicar innovar en productos y servicios, procesos internos, o incluso el modelo de negocio en sí.
Gestión del cambio	Dado que el cambio es inevitable, las organizaciones necesitan ser capaces de gestionarlo eficazmente. Esto puede implicar manejar el cambio en las tecnologías, los mercados, las regulaciones, y más.
Gestión financiera	Una gestión financiera sólida es fundamental para asegurar la viabilidad a largo plazo de una organización. Esto incluye la gestión eficaz del flujo de caja, la gestión de los riesgos financieros y la obtención de financiamiento cuando sea necesario.
Cultura organizacional	Una cultura organizacional fuerte y positiva puede fomentar la motivación de los empleados, mejorar el rendimiento y facilitar el cambio.
Responsabilidad social corporativa	Se refiere a tener en cuenta el impacto en la sociedad y el medio ambiente. Una buena gestión de la responsabilidad social corporativa puede mejorar la reputación de una organización y su relación con los stakeholders.

Nota. Factores gerenciales. Por autores

Estos factores no operan independientes y normalmente se encuentran interrelacionados. Por ejemplo, un fuerte liderazgo puede facilitar una mejor gestión del cambio y una cultura organizacional más fuerte. Del mismo modo, la innovación puede ser impulsada por una buena gestión del talento y una cultura organizacional que fomente la creatividad y el riesgo.

Dentro de las habilidades gerenciales que se consideraron para la elaboración de nuestra investigación, se resalta la identificación de la conexión dada entre las cualidades del líder para el desarrollo de su acción dentro de una organización en relación a sus herramientas dispuestas

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

para la ejecución de dicha actividad (Sanchez Lopez, 2015). En la tabla 10 se muestra las diferentes habilidades con una breve definición y su tipo de cualidad según John Maxwell.

Tabla 10.

Relación entre habilidades gerenciales y tipos de cualidades de un líder según John Maxwell

Habilidades Gerenciales	Definición	Cualidades Del Líder Por Maxwell
Comunicación Y Empatía	La comunicación es un instrumento fundamental propia del lenguaje, de relación de emisor y receptor, el mensaje que se transmite debe ser claro. Es por eso que el gerente debe tener vínculos cercanos con superiores, pares o colaboradores, así como, participación de manera afectiva, de conexión con cada uno de los integrantes de una organización.	Carácter Carisma Comunicación Discernimiento Generosidad Escuchar Pasión Actitud positiva Relaciones Servicio
Manejo de Estrés	Estrés se mide como la actitud que una persona toma ante una o varias situaciones o pensamientos de frustración, furia o nervios, dadas de una responsabilidad de exigencia en el cumplimiento de la misma, afectando física y mentalmente su integridad emocional.	Carácter Comunicación Valentía Discernimiento Escuchar Actitud positiva Solución de problemas

Maestría Personal	<p>Se enfoca en el desarrollo de las potencialidades de las personas en lo relacionado a las habilidades gerenciales en el uso de los recursos personales, entre los cuales son, la creatividad, autonomía, la decisión, comunicación y la inteligencia, siendo estos suficientes dentro del ejercicio del gerente en sus funciones.</p>	<p>Discernimiento Capacidad Compromiso Iniciativa Concentración Autodisciplina Solución a problemas Aprender Visión</p>
Manejo de Conflictos	<p>En una empresa se debe comprender que el conflicto y el cambio son muy unidas. En este proceso se busca la gestión de un desacuerdo entre diversas partes para mitigar el efecto negativo del problema. En busca de aliviar de forma positiva un conflicto, se debe tener una comunicación abierta del mismo. Analizar las posibles causas y efectos para encontrar soluciones mutuas.</p>	<p>Responsabilidad Carisma Carácter Comunicación Discernimiento Generosidad Escuchar Solución de problemas Relaciones Aprender</p>
Manejo del Tiempo	<p>El gerente debe repartir adecuadamente de la disposición del tiempo de trabajo de una persona o grupo de personas según la actividad que este desarrolla, de las tareas a desarrollar y proyectos, lo relacionado a</p>	<p>Capacidad Seguridad Responsabilidad Concentración</p>

	<p>calendarios, planeaciones, listado de cosas por hacer, establecer prioridades de actividades a realizar, optimizando y usando de manera correcta el tiempo.</p>	<p>Autodisciplina</p> <p>Visión</p>
Modelos Mentales	<p>Los gerentes coadyuvan de manera positiva a la formación de empleados talentosos en la búsqueda del camino hacía el logro de sus metas, dependiendo de la motivación o esfuerzos del trabajador.</p>	<p>Carisma</p> <p>Comunicación</p> <p>Iniciativa</p> <p>Seguridad</p> <p>Capacidad</p> <p>Aprender</p> <p>Visión</p>
	<p>Uno de las habilidades primordiales de los gerentes es la de selección de acciones entre varias expectativas frente a una problemática o circunstancia presentada en la empresa alineadas con el propósito, las necesidades y los objetivos de la misma.</p>	<p>Carácter</p> <p>Compromiso</p> <p>Comunicación</p> <p>Capacidad</p> <p>Valentía</p> <p>Discernimiento</p>
Toma de Decisiones	<p>Los gerentes deben poseer conocimientos técnicos idóneos, experiencia y el manejo de alguno de los métodos para acción de toma de decisiones.</p>	<p>Generosidad</p> <p>Escuchar</p> <p>Iniciativa</p> <p>Seguridad</p> <p>Solución de problemas</p> <p>Responsabilidad</p> <p>Seguridad</p> <p>Aprender</p>

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

108

Visión

Nota. Adaptado de Sanchez Lopez (2015).

Lo anterior aporta a la referencia de las preguntas que se elaboraron en la encuesta y se encuentra relacionado directamente en la siguiente tabla

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

Tabla 11.

Factores gerenciales que inciden en el proceso de supervivencia empresarial

CATEGORIAS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	SUBCATEGORIAS	Pregunta de Investigación	PREGUNTAS A REALIZAR
Habilidades Gerenciales en el proceso de perdurabilidad en las organizaciones	Caracterizar los factores gerenciales desarrollados en medianas empresas del sector de la Construcción de la ciudad de Barrancabermeja que cerraron en el año 2021.	HABILIDADES ESTRATÉGICAS	¿Cuáles son los factores gerenciales que inciden en el proceso de perdurabilidad en organizaciones medianas del sector de la construcción?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definió en su organización la misión y visión? 1.1. ¿Estableció los objetivos y metas a cumplir? 2. ¿Mantuvo Comunicaciones con los clientes? 2.1. ¿Cómo era la comunicación con los clientes? 2.2. Llegó a acuerdos que consigan la satisfacción de los intereses de ambas partes con el/los Cliente/s? 3. ¿De qué manera atendía y daba solución a las sugerencias y necesidades del cliente? 4. ¿Cómo mantuvo las relaciones con las personas claves internamente con la empresa y con el sector?

HABILIDADES
TÉCNICAS

5. Cuál era el canal de comunicación usado para escuchar y transmitir las ideas de manera efectiva, así, como de las observaciones en general?
(Revisar si son habilidades directivas)
 6. ¿En relación a RRHH, usted contrató a sus trabajadores acorde a sus necesidades administrativas y operativas de la organización?
 - 6.1. ¿Para el proceso de contratación, la vinculación de los trabajadores se efectuó de manera formal o informal?
 - 6.2. ¿Basadas en la Idoneidad de sus trabajadores, asignó tareas al personal según su conocimiento y experiencia?
 - 6.3. ¿Cómo hacía el seguimiento a ello?
 7. ¿De qué manera ayudó a descubrir las fortalezas y a desarrollar las habilidades y capacidades profesionales de sus colaboradores?
 8. ¿Orientó a los miembros de su equipo de trabajo fomentando la colaboración, comunicación y confianza para el alcance del logro de los objetivos?
 9. Cuéntenos, ¿De qué forma apoyó la labor realizada de sus empleados, motivándolos, animándolos y guiándolos al logro de los objetivos propuestos?
 10. ¿Identificó las causas provenientes de los conflictos laborales, ya sean, rumores, rivalidades, disputas, inconformismo entre su equipo de trabajo presentados en su empresa?
 - 10.1. ¿Cómo las identificó?
 11. Al momento de tomar decisiones, ¿Qué tipo de habilidades o destrezas generó para dar solución frente a problemas presentados en la empresa?
 - 11.1. ¿Mostró un comportamiento diligente, tomando la iniciativa y encaminando a los cambios necesarios con autonomía y tenacidad personal?
 - 11.2. ¿Generó propuestas y soluciones innovadoras?
 12. ¿Realizó lo que se propuso a hacer, sin olvidar su objetivo pese a las dificultades presentadas?
 13. ¿Programó de manera efectiva las actividades y las ejecutó en los tiempos dados?
 14. ¿Conservó la calma ante situaciones que generaban tensión?
-

HABILIDADES
PERSONALES

- 15.** ¿Cumplió con las promesas establecidas por usted a los clientes y su comportamiento fue transparente?
 - 15.1.** ¿Dio y exigió a cada uno de los empleados lo que corresponde sin discriminación ni preferencia?
 - 16.** ¿Conoció sus fortalezas y debilidades como persona y profesional?
 - 17.** ¿Identificó factores contables que incidió en el cierre de la organización?
 - 17.1.** ¿Registraba todas las operaciones contables como compras, gastos, ventas e ingresos, adquisiciones, liquidaciones de impuestos de su empresa?
 - 17.2.** ¿Calculaba periódicamente los ingresos y egresos de su organización?
-

Nota. Factores gerenciales para estudio. Por autores

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

112

4.2 Objetivo específico 2. Definir y reconocer los factores de supervivencia empresarial en el contexto de las medianas empresas del sector de la construcción de Barrancabermeja.

En la agitada y competitiva industria de la construcción, la supervivencia de una empresa depende de una serie de factores clave. Estos pueden incluir, entre otros, la gestión eficiente de los recursos, la capacidad de adaptación a los cambios en el entorno de mercado, la habilidad para gestionar riesgos y la aptitud para innovar y mantener la relevancia en un mercado en constante evolución.

La ciudad de Barrancabermeja, con su ubicación estratégica y su papel relevante en el para Colombia, ofrece un ambiente empresarial único. Las medianas empresas del sector de la construcción en esta ciudad no solo deben lidiar con los desafíos inherentes al sector de la construcción, sino también adaptarse a las características y desafíos particulares de este entorno.

A la luz de los cierres de empresas que se produjeron en 2021, se hace necesario un entendimiento más profundo de los factores que pueden influir en la supervivencia de estas empresas. Por tanto, es esencial definir y reconocer los factores de supervivencia empresarial específicos para las medianas empresas del sector de la construcción en Barrancabermeja.

El reconocimiento de estos factores de supervivencia permitirá entender por qué algunas empresas han cerrado sus operaciones interpretando diferentes categorías, sino también proporcionar información valiosa que pueda ser utilizada para fortalecer las prácticas gerenciales y estratégicas de otras empresas en el sector. Así, se contribuirá a su capacidad para resistir y prosperar en el desafiante entorno de la construcción en Barrancabermeja.

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

113

La perdurabilidad de las empresas se ha convertido en una preocupación central para los líderes y gerentes en el dinámico mundo empresarial de hoy. En particular, las medianas empresas del sector de la construcción en Barrancabermeja han experimentado una serie de cierres durante el año 2021, planteando preguntas urgentes sobre la gestión y sostenibilidad en este sector. A través de las entrevistas realizadas y relacionadas con los siguientes conceptos se establecieron criterios para evaluar las diferentes características, presentadas en la siguiente tabla:

Nuestro autor seminal para esta investigación es Michael Eugene Porter, interpretando factores desde la competencia que en cualquier industria se rige por cinco fuerzas fundamentales: la amenaza de nuevos entrantes, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los compradores, la amenaza de productos o servicios sustitutos, y la rivalidad entre los competidores existentes. La supervivencia y el éxito de una empresa dependen de su habilidad para navegar y gestionar estas cinco fuerzas.

Según la investigación desarrollada por Castillo *et al.* (2013), se hizo la revisión de los factores principales de supervivencia empresarial descritos a continuación bajo el concepto de revisión literaria de los autores más relevantes:

Tabla 12.

Factores determinantes de la supervivencia empresarial.

Autores Sugeridos vinculados a la supervivencia empresarial	Factores determinantes	Conceptos y variables relevantes
(Coase, 1937); (Schumpeter, 1962); (Becker, 1975); Zahra (1993); (Legazkue, “Business Incubation Centers and New Firm Growth in the Basque Country”, 2004); (Legazkue & Carrasco, Dinamismo de nuevas empresas y clusters naturales, 1993-1999); (Cooper, 2003); (Lowney, 2005); (Domínguez, 2004) (Josef Brüderl, 1992); y (Ruth Mateos de Cabo, 2010)	1. Factores vinculados al capital humano.	Empresario. Desarrollo de capacidades. Capital humano. Contextos sociales. Entrepreneurship. Destrucción – creativa: calma perenne. Líder innovador. Start-up. Incubadora de empresas. Género. Discriminación
(Blasco & Callejon, 2002); (Geroski, 1995); (Fariñas & Ruano, 2004); Núñez Ramos (2004); López García y Puente Díaz (2006); De Figueiredo y Kyle (2006); Segura Sánchez (2006); Aghion y Tirole (1994); Segarra y Teruel (2007); Mures Quintana y García Gallego (2004); Agarwal (1997); Agarwal y Audretsch (2001); Agarwal et al. (2002); Agarwal y Gort (1996); Mahmood (2000); Morris (2009) y Lazcano Benito (2010).	2. Factores vinculados a las características de la empresa.	Estructura financiera. Capital inicial. Inversión. Deuda a corto y largo plazo. Innovación (producto y proceso). Modelo organizacional. Conocimiento. Tamaño de la empresa. Edad. Condiciones tecnológicas. Economías de escala. Patentes. I+D.

		Cartera de productos.
		Entrada y salida de empresas.
		Revolving door.
		Tasa neta de crecimiento empresarial.
		Índice Z de Altman.
		Ratios financieros.
		Solvencia.
		Free Cash Flow.
		Swap.
		Credit default swaps (CDS).
Waits (2000); Bergman y Feser (2000);	3. Factores vinculados a las	Grado de concentración y dinamismo.
Comisión Europea (2002, 2002, 2010);	características del	Crecimiento de la industria.
Hsu et al. (2003); Meyer-Stamer (2004);	entorno	Cluster. Distrito industrial.
Houman (2006); Peña Legazkue y Morales	empresarial y la industria.	Clasificación.
(2003); Fundación Cotec (2007); Salom		Competitividad.
Carrasco y Albertos Puebla (2006); Boix y		Diamante de competitividad.
Galleto (2005); Trullén (2006); Tello		Grupos estratégicos.
(2008); Koenig et al. (2008) y Sölvell		Teorías de las ciudades interiores.
(2010)		Desarrollo económico regional.
		Situación favorable del país.
		Spillovers.
		Energía social e infraestructura social.
		Capital social.
		La paradoja de Porter.
		Fuerzas constructivas y evolutivas.

Nota. Adaptado de Castillo *et al.* (2013).

La primera responsabilidad del gerente de una empresa es la de asegurar la supervivencia de la organización de la cual es responsable.

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

116

El problema de la supervivencia se plantea cuando uno o varios de los seis factores de supervivencia amenazan la vigencia de la organización. (Valencia J. R., 2017):

Figura 10.

Factores de supervivencia empresarial



Nota. Esta imagen muestra las características de la Supervivencia Como Arma Estratégica En Mercados Turbulentos,

Al definir lo anterior como parte fundamental de los estudios de supervivencia empresarial para determinar el cierre empresarial de las empresas se ha definido la siguiente relación de categorías presentadas en la tabla 12, presentada a continuación:

Tabla 13

Factores de supervivencia empresarial

CATEGORIAS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	SUBCATEGORÍAS	PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	PREGUNTAS A REALIZAR
Factores de supervivencia que inciden en el proceso de perdurabilidad de las organizaciones	Asociar los factores del ejercicio de la gerencia desarrollados por medianas empresas de la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021 con los factores que inciden en el proceso de perdurabilidad de las organizaciones.	FACTORES DE MERCADEO	¿Cuáles son los factores de supervivencia que incidieron en el proceso de perdurabilidad de la organización?	<p>18. ¿Elaboró usted estrategias de mercadeo identificando el servicio, el precio, la plaza y la promoción como eje principal del desarrollo administrativo y operacional de la organización?</p> <p>18.1. ¿Elaboró la segmentación del mercado e identifico los clientes potenciales?</p> <p>18.2. ¿Identificó a que sector empresarial ya sea público o privado debía prestar sus servicios?</p> <p>18.3. ¿Incluyó propuestas de licitación en los distintos sectores tanto públicos como privados?</p> <p>18.4. ¿Elaboró estrategias de mercadeo referente al servicio de construcción?</p> <p>18.5. ¿Cuáles eran los factores diferenciadores respecto a la prestación del servicio de la competencia?</p> <p>18.6. ¿Identificó las necesidades de sus clientes?</p> <p>18.7. ¿Definió cuál era la percepción que tenían sus clientes de su empresa?</p> <p>19. ¿Elaboró estrategias de posicionamiento a su empresa tales como marketing, publicidad, promociones, canales de venta?</p> <p>19.1. ¿Las relaciones públicas que estableció fueron suficientes para su negocio?</p> <p>19.2. ¿Identificó variables de precios de su competencia en cuanto a la realización de las obras?</p> <p>19.3. ¿Los medios de comunicación con sus stakeholders fueron adecuados?</p> <p>19.4. ¿La ubicación de su empresa era estratégica en cuanto a proveedores, competencia, clientes?</p> <p>20. ¿Identificó los factores tecnológicos de desarrollo e innovación de su organización?</p> <p>20.1. ¿Su organización poseía departamento de Investigación y desarrollo?</p> <p>20.2. En cuanto a la tecnología, ¿se encontraba a la vanguardia y utilizaba las últimas herramientas para su labor?</p> <p>20.3. ¿Impulsaba la innovación en los procesos</p>
		FACTORES TECNOLÓGICOS		

<p style="text-align: center;">FACTORES COMPETITIVOS</p>	<p>de su organización? 20.4. ¿Integraba la gestión tecnológica a su organización? 20.5. ¿Vinculó su organización a convenios con las Instituciones de Educación Superior? 20.6. ¿Tenía usted Know How en su organización? 21. ¿Analizó las variables competitivas de su organización, servicios, precios, poder adquisitivo, proveedores? 21.1. ¿Identificó la competencia que tenía en el mercado? 21.2. ¿Tenían poder de compradores en la adquisición de sus productos con los proveedores? 21.3. ¿Los proveedores eran tan pocos que podían colocar los precios que quisieran? 21.4. ¿La competencia tenía el poder de adquirir los insumos más económicos para poder disminuir los costos en las licitaciones? 22. ¿Factores externos como la comunidad fueron claves para el cierre de su organización? 22.1. ¿La vinculación de personal no capacitado influyó en costos y procesos que generaran cuellos de botella en su labor organizacional? 22.2. ¿Tuvo inconvenientes con grupos al margen de la ley para la normal operación de su organización?</p>
<p style="text-align: center;">FACTORES EXTERNOS</p>	

Nota. Factores de supervivencia para estudio. Por autores.

Lo anterior permite establecer criterios de análisis para el estudio de supervivencia empresarial.

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

119

Referente a lo anterior, cada uno de los entrevistados arrojó información referente a las preguntas, la cual se establece a continuación:

4.3 Objetivo específico 3. Asociar los factores del ejercicio de la gerencia desarrollados por medianas empresas de la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021 con los factores que inciden en el proceso de perdurabilidad de las organizaciones.

En el mundo empresarial, la capacidad de perdurar y prosperar a largo plazo depende en gran medida de la forma en que se gestionan y se dirigen las organizaciones. El ejercicio de la gerencia y su influencia en la supervivencia empresarial es un área de interés central en el estudio de las empresas y su desempeño.

En este contexto, la ciudad de Barrancabermeja, experimentó en 2021 el cierre de varias medianas empresas en el sector de la construcción. Esta situación pone en evidencia la necesidad de explorar la relación entre el ejercicio de la gerencia y la perdurabilidad de estas empresas.

Los factores gerenciales presentados anteriormente, desde la toma de decisiones estratégicas y la gestión de recursos, hasta el liderazgo y la gestión de riesgos. Estos, junto con otros factores internos y externos, pueden tener un impacto significativo en la capacidad de una empresa para superar las adversidades y perdurar en el tiempo.

Por otro lado, los factores que inciden en el proceso de perdurabilidad de las organizaciones también pueden ser variados. Algunos de estos pueden estar relacionados con la adaptabilidad de la empresa a los cambios del mercado, la innovación, la calidad de los productos o servicios, y las relaciones con los clientes, entre otros.

Es fundamental, entonces, establecer la relación entre estos factores gerenciales y los factores de perdurabilidad. Comprender esta asociación puede proporcionar una visión valiosa

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

120

para las empresas del sector de la construcción en Barrancabermeja, permitiendo identificar qué prácticas gerenciales pueden contribuir de manera más efectiva a su supervivencia y crecimiento a largo plazo. Esta información será vital para prevenir futuros cierres de empresas y para fomentar una industria de la construcción más robusta y resiliente en la ciudad.

De esta manera, se realizaron ocho entrevistas a reconocidos ex empresarios de la ciudad que durante el año 2021 cerraron sus operaciones. Algunos de estos no quisieron dar sus nombres y optaron por el anonimato, la presentación se encuentra en la siguiente tabla y algunos de los datos están a continuación:

Tabla 14.

Empresarios entrevistados para investigación

Empresario No.	RAZON SOCIAL	Representante	Motivo de Cancelación
1	ROJAS PEREZ VICTOR MANUEL	VICTOR MANUEL ROJAS PEREZ	Depuración Ley 1727
2	CONSTRUCCIONES Y MONTAJES M&J S.A.S.	MELISSA CRISTINA GONZALEZ OYAGA MILENA PATRICIA ARRIETA BUELVAS	Cambio de domicilio
3	RANGEL ARIAS SANTIAGO	SANTIAGO RANGEL ARIAS	Depuración Ley 1727
4	GIRALDO HOYOS RICARDO	RICARDO GIRALDO HOYOS	Depuración Ley 1727
5	INVERSIONES Y CONSTRUCCIONES DE COLOMBIA GUZMAN & GUZMAN LTDA	YISELT YULIANA CORAL SEPULVEDA SILVIA QUINTERO	Cambio de domicilio
6	NEOTECNO INGENIERIA S.A.S.	ANÓNIMO	Cambio de domicilio
7	IDROJET COLOMBIA SRL	HERBERT GIOVANNI ALVAREZ CRUZ	Quiebra
8	COMPañIA DE INGENIERIA Y SERVICIOS COINSER S.A.S. EN	ANÓNIMO	Quiebra

Nota. Datos de empresarios por Camara de Comercio. Por autores.

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

121

Para la elaboración del objetivo se estableció la matriz categorial y se desarrolló a través de cada empresario generando una asociación por interpretación, la cual generará una conclusión para cada uno, definido en las siguientes tablas. Las entrevistas de los empresarios se encuentran en los anexos B, C, D, E, F, G, H e I, respectivamente.

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

Para el empresario 1, llamado Víctor Manuel Rojas (entrevista completa [Anexo B](#)), el desarrollo de la entrevista a través de la matriz categorial es el siguiente:

Tabla 15. *Empresario 1. Víctor Manuel Rojas*

FACTORES GERENCIALES QUE PROVOCARON EL CIERRE DE MEDIANAS EMPRESAS DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN EN LA CIUDAD DE BARRANCABERMEJA EN EL AÑO 2021.					
OBJETIVO GENERAL:	Determinar los factores gerenciales que llevaron a que en el año 2021 cerraran medianas empresas del sector de la construcción de la ciudad de Barrancabermeja.				
CATEGORIAS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	SUBCATEGORIAS	Pregunta de Investigación	PREGUNTAS A REALIZAR	Resultados de las técnicas de recolección de la información Empresario 1.
Habilidades Gerenciales en el proceso de perdurabilidad en las organizaciones	Identificar los factores gerenciales que influyeron en las medianas empresas del sector de la construcción de la ciudad de Barrancabermeja.	HABILIDADES ESTRATÉGICAS	¿Cuáles son los factores gerenciales que inciden en el proceso de perdurabilidad en organizaciones medianas del sector de la construcción?	<ol style="list-style-type: none"> Definió en su organización la misión y visión? <ol style="list-style-type: none"> ¿Estableció los objetivos y metas a cumplir? ¿Mantuvo Comunicaciones con los clientes? <ol style="list-style-type: none"> ¿Cómo era la comunicación con los clientes? Llegó a acuerdos que consigan la satisfacción de los intereses de ambas partes con el/los Cliente/s? ¿De qué manera atendía y daba solución a las sugerencias y necesidades del cliente? ¿Cómo mantuvo las relaciones con las personas claves internamente con la empresa y con el sector? ¿Cuál era el canal de comunicación usado para escuchar y transmitir las ideas de manera efectiva, así, como de las observaciones en general? (Revisar si son habilidades directivas) ¿En relación a RRHH, usted contrató a sus trabajadores acorde 	<ol style="list-style-type: none"> Realmente se hizo muy muy por encima y si uno hace la misión y la visión nunca le pone cuidado de que se trata eso. <ol style="list-style-type: none"> La verdad la misión la mandamos a hacer con un ingeniero especialista y lo hicimos más por compromiso con nuestros proveedores, con nuestros clientes, por esa razón fue uno de los motivos de la quiebra. Siempre y cuando ellos lo llamaran a uno, es muy difícil la comunicación, porque le dan a uno el contrato y en el caso nuestro son contratos con Ecopetrol y otras empresas grandes contratistas de Ecopetrol, entonces el trato con ellos era negativo. <ol style="list-style-type: none"> Teníamos una relación no tan no tan fluida, era más de trabajo y siempre que ellos lo necesitan a uno, es muy muy complicado y llamarlos uno a ellos para pedirle Consejo es complicado. Generalmente la satisfacción es ellos mismos, alguna vez tuvimos un contrato en donde ellos sabían que estábamos perdiendo plata porque toco colocar los empleados los domingos y tocaba pagarle dominicales y Ecopetrol no nos respondía por eso, inclusive se fue a pleito y ellos nos pagaron esos festivos, pero con ellos la comunicación las necesidades de ellos son de ellos y no ven como estamos nosotros Teníamos las puertas abiertas para la comunicación de los clientes, y esperábamos las auditorias para que ellos nos comentaran los errores que se tenían en los contratos. La relación es de respeto y de miedo, una relación que, si les hablo duro, me van a quitar el trabajo, me van a sancionar, es mas de miedo en ese sentido. Los canales siempre fueron por correo electrónico, por mensajes electrónicos y a veces por celular por teléfono celular pero muy de vez en cuando, siempre quedaba constancia por escrito de manera electrónica. Uno trata de conseguir el personal idóneo, pero resulta que aquí en la región manda más el sindicato de la USO, manda más las empresas de servicio público del empleo como CAFABA y el SENA y todo se canaliza por ahí entonces uno tiene que contratar lo que ellos le propongan y generalmente si es personal de la
		HABILIDADES TÉCNICAS			

HABILIDADES
PERSONALES

a sus necesidades administrativas y operativas de la organización?

6.1. ¿Para el proceso de contratación, la vinculación de los trabajadores se efectuó de manera formal o informal?

6.2. ¿Basadas en la Idoneidad de sus trabajadores, asignó tareas al personal según su conocimiento y experiencia?

6.3. ¿Cómo hacía el seguimiento a ello?

7. ¿De qué manera ayudó a descubrir las fortalezas y a desarrollar las habilidades y capacidades profesionales de sus colaboradores?

8. ¿Orientó a los miembros de su equipo de trabajo fomentando la colaboración, comunicación y confianza para el alcance del logro de los objetivos?

9. Cuéntenos, ¿De qué forma apoyó la labor realizada de sus empleados, motivándolos, animándolos y guiándolos al logro de los objetivos propuestos?

10. ¿Identificó las causas provenientes de los conflictos laborales, ya sean, rumores, rivalidades, disputas, inconformismo entre su equipo de trabajo presentados en su empresa?

10.1. ¿Cómo las identificó?

11. Al momento de tomar decisiones, ¿Qué tipo de habilidades o destrezas generó para dar solución frente a problemas presentados en la empresa?

11.1. ¿Mostró un comportamiento diligente, tomando la iniciativa y encaminando a los cambios necesarios con autonomía y tenacidad personal?

11.2. ¿Generó propuestas y soluciones innovadoras?

12. ¿Realizó lo que se propuso a hacer, sin olvidar su objetivo pese a las dificultades presentadas?

13. ¿Programó de manera efectiva las actividades y las ejecutó en los

región, son personas inconformes no trabajan, es complicado conseguir personal idóneo.

6.1. Más bien informal, vaya a trabajar y medio firme aquí el contrato y listo, en el camino arreglamos las cosas, si Ecopetrol por ejemplo le pide a uno una póliza de seguro contra todo riesgo del personal toca hacerla, de lo contrario no se mete en costos.

6.2. Si claro, uno trata de conseguir personas claves y generalmente hay un mando inmediatamente después de la gerencia, en donde un jefe de operaciones, un capataz donde se delega toda la responsabilidad, mire a ver que personas consiguen para esto que sean alineadores que sean especializados.

6.3. La asignación pues, el seguimiento es en la obra constantemente y mirar que ocurre, eso es directo.

7. Nunca se mira eso, mirar fortalezas del personal es muy complicado, la misma gente se encarga de referenciar, mire fulano de tal es un buen soldador porque lo está pidiendo todo el Mundo, y si es un trabajo muy especializado, entonces hay unas pruebas de radiografía en donde entonces más o menos.

8. Es importante, si no hay confianza con el personal en sus trabajos, son muy complicados, son muy difíciles, arriesgados, y si no hay confianza total con el personal toca brindárselas para que todo salga bien, de lo contrario es muy complicado.

9. Generalmente el día de pago, los sábados, se les brinda un refrigerio, bebidas para que se sientan muy motivados, pero como son contratos cortos, dos meses, tres meses, cinco meses, entonces es un sector de la construcción de oleoductos, de construcción de cunetas, entonces con ese personal pues toca tener confianza.

10. Generalmente aquí no hay conflictos, si se llegara a presentar, tenemos un capataz y un ingeniero jefe que está respondiendo, entonces el concilia con ellos, a nivel de la gerencia no llegan quejas.

11. La mejor destreza es la experiencia y la profesión que hay mucha experiencia, construyendo.

11.1. Los cambios son algo que da miedo, bastante miedo, pero a veces son necesarios, porque hay un interventor de una obra, hay un director de obra que es de la parte de la empresa contratante y en ese caso pues hay que hacer caso a todos los cambios Aquí se manejan bastantes personas, a veces doscientas, trecientas personas y dentro de esas en contratos nuevos casi no se ven personal viejo, se ven los más especializados, de lo contrario es lo que le impongan los sindicatos

11.2. Hizo falta hacer innovaciones, hizo falta estudiar, hizo falta capacitarnos un poco más.

12. Pues a mi modo de ver no se alcanzó a realizar los objetivos completos porque la falta de caja y la falta de nuevos contratos, quebramos por eso.

13. Generalmente los contratos dan un tiempo estipulado y hay que meterse de lleno, los mismos interventores y el tiempo no da, entonces hay que ajustarlo como acuerdo, pero es muy difícil decir voy a hacer esta obra en 3 meses y ajustarse uno al tiempo, entonces trata uno de cumplir los tiempos.

14. Si toca, es lo único que se tiene a favor

15. Si claro, una empresa sin valores no sirve, entonces uno de los

Factores de supervivencia que inciden en el proceso de perdurabilidad de las organizaciones	Identificar los factores gerenciales que influyeron en las medianas empresas del sector de la construcción de la ciudad de Barrancabermeja.	FACTORES DE MERCADEO	¿Cuáles son los factores de supervivencia que incidieron en el proceso de perdurabilidad de la organización?	<p>tiempos dados?</p> <p>14. ¿Conservó la calma ante situaciones que generaban tensión?</p> <p>15. ¿Cumplió con las promesas establecidas por usted a los clientes y su comportamiento fue transparente?</p> <p>15.1. ¿Dio y exigió a cada uno de los empleados lo que corresponde sin discriminación ni preferencia?</p> <p>16. ¿Conoció sus fortalezas y debilidades como persona y profesional?</p> <p>17. ¿Identificó factores contables que incidió en el cierre de la organización?</p> <p>17.1. ¿Registraba todas las operaciones contables como compras, gastos, ventas e ingresos, adquisiciones, liquidaciones de impuestos de su empresa?</p> <p>17.2. ¿Calculaba periódicamente los ingresos y egresos de su organización?</p> <p>18. ¿Elaboró usted estrategias de mercadeo identificando el servicio, el precio, la plaza y la promoción como eje principal del desarrollo administrativo y operacional de la organización?</p> <p>18.1. ¿Elaboró la segmentación del mercado e identificó los clientes potenciales?</p> <p>18.2. ¿Identificó a que sector empresarial ya sea público o privado debía prestar sus servicios?</p> <p>18.3. ¿Incluyó propuestas de licitación en los distintos sectores tanto públicos como privados?</p> <p>18.4. ¿Elaboró estrategias de mercadeo referente al servicio de construcción?</p> <p>18.5. ¿Cuáles eran los factores diferenciadores respecto a la prestación del servicio de la competencia?</p> <p>18.6. ¿Identificó las necesidades de sus clientes?</p> <p>18.7. ¿Definió cuál era la percepción que tenían sus clientes</p>	<p>valores es la responsabilidad y el cumplimiento, por esa razón nos vuelven a llamar a contratos, por esa razón están un poco bajo los contratos.</p> <p>15.1. Creo que sí.</p> <p>16. No, la verdad no, aquí dicen necesitamos cinco paileros, necesitamos diez soldadores, necesitamos ingenieros, entonces se consiguen de acuerdo al perfil que pida la empresa contratante, Como persona nunca hice una autoevaluación, a uno le queda difícil aceptar las debilidades, eso es un error.</p> <p>17. Hay un factor de impuestos, que pesa mucho y es lo del IVA, porque como nunca hay caja entonces uno le echa la mano al IVA, entonces está en problemas con la DIAN para cumplirle con esos IVAS y a veces están alrededor del cinco por ciento más intereses.</p> <p>17.1. También tuvimos una falla, uno trata de cumplir con eso, pero estamos en una región que hasta ahora le están colocando cuidado a lo de la facturación, entonces se contrata con personas, por ejemplo, si se requiere un camión o de vehículos y este no tiene factura ni nada.</p> <p>17.2. Los ingresos siempre son por facturación, lo que es eso es, pero los gastos, si tiene uno problemas para juntar los recibos.</p> <p>18. Aquí hay un problema en la región y no conozco ninguna empresa que tenga un departamento de proyectos dedicado a conseguir contratos al mercadeo, entonces uno como gerente se ve abocado a hacer un buen vendedor y resulta que uno no está en capacidad de hacer esas cosas, es decir su profesión no es esa y ahí empiezan a fallar y vuelvo y repito no hay una empresa en la región que tenga alguien especializado buscando contratos.</p> <p>18.1. Solamente nos dedicamos a Ecopetrol y eso fue un error, vuelvo y repito no calculamos que tocaba conseguir trabajos por aparte nos dedicamos fue exactamente a Ecopetrol en la región y eso nos mató, porque cuando Ecopetrol no da contratos quedamos parados.</p> <p>18.2. Aquí todo El Mundo es competencia, si usted me pregunta que cuántos hay, identificados pues hay muchos conocidos en competencia y todo El Mundo sabe hacer de todo, entonces sale un contrato de esto y aquello y toca hacerle y eso es un error, porque se pierde el objetivo principal de la empresa.</p> <p>18.3. Ya sabemos que el sector público es imposible penetrar si no hay corrupción de parte de uno y exista una conexión con un político que le de contratos, sí lo intentamos, pero nunca nos dieron un contrato.</p> <p>18.4. La única estrategia es mantenerse al día y tener todo lo exigido por Ecopetrol para que vuelvan a llamar o en el SECOP.</p> <p>18.5. Yo no creo bien, es decir uno piensa que hoy esa experiencia pesa, que tenemos muchos años, y pesa en los CAE de contratación de la Cámara de Comercio con el registro de</p>
---	---	----------------------	--	--	--

	<p>de su empresa? 19. ¿Elaboró estrategias de posicionamiento a su empresa tales como marketing, publicidad, promociones, canales de venta? 19.1. ¿Las relaciones públicas que estableció fueron suficientes para su negocio? 19.2. ¿Identificó variables de precios de su competencia en cuanto a la realización de las obras? 19.3. ¿Los medios de comunicación con sus stakeholders fueron adecuados? 19.4. ¿La ubicación de su empresa era estratégica en cuanto a proveedores, competencia, clientes? 20. ¿Identificó los factores tecnológicos de desarrollo e innovación de su organización? 20.1. ¿Su organización poseía departamento de Investigación y desarrollo? 20.2. En cuanto a la tecnología, ¿se encontraba a la vanguardia y utilizaba las últimas herramientas para su labor? 20.3. ¿Impulsaba la innovación en los procesos de su organización? 20.4. ¿Integraba la gestión tecnológica a su organización? 20.5. ¿Vinculó su organización a convenios con las Instituciones de Educación Superior? 20.6. ¿Tenía usted Know How en su organización? 21. ¿Analizó las variables competitivas de su organización, servicios, precios, poder adquisitivo, proveedores? 21.1. ¿Identificó la competencia que tenía en el mercado? 21.2. ¿Tenían poder de</p>	<p>proponentes, todo el mundo presta el mismo servicio y supongo que lo hacen bien. 18.6. No identifique las necesidades. 18.7. Pues hubo momentos en que pensaba uno, porque es que se vuelve que un solo ingeniero les da a unos contratos, entonces Ecopetrol no solamente tiene un solo ingeniero tiene muchos, así como yo hay muchas empresas que están pegadas a otro ingeniero y a otro. 19. Nunca pagamos para ese servicio, lo único es que si el contrato nos daba utilidades entonces hacíamos como un asado o cierre de obra e invitamos a los ingenieros jefes eso es lo más que hicimos. 19.1. No, porque realmente si cambian al ingeniero 19.2. Nosotros trabajamos unos presupuestos que tiene Ecopetrol y ellos tienen mediciones, los precios son iguales, a lo único que trata de bajarle es a la utilidad para que quede el contrato para nuestro lado. 19.3. Yo pensé que siempre eso funcionaba, el gerente, viene un gerente de operaciones, viene una administración, departamento de contabilidad, la secretaria y pare de contar, se pensó que eso era suficiente pero no, por lo visto no. 19.4. Sí, porque cuando salían contratos, por decir algo para un municipio aledaño, entonces se trasladaba la oficina para allá, trabajábamos bajo modelo de contenedor o conseguíamos la oficina y arrendábamos una casa en alquiler, todas las cosas son cercanas en la ciudad de Barrancabermeja, a una llamada de Ecopetrol, uno estaba en cinco o diez minutos allá. 20. No, nunca, no a pesar de que alguna vez tuvimos un ingeniero con el Autocad, aunque pensando bien si estábamos pendientes de las herramientas de mano, herramientas para la obra en equipo las mezcladoras, tratamos de conseguirlos pero son equipos costosos, pero entonces continuábamos actualizando los equipos que teníamos en inventario 20.1. No, teníamos 20.2. No. 20.3. No, no quedaba tiempo, era un error, hizo falta capacitación para personal directivo eso sí lo digo, en Barrancabermeja no hay muchas especializaciones concernientes a ello, aunque es una pobre disculpa porque Bucaramanga también está cerca. 20.4. No 20.5. A veces enviaban las universidades públicas se le enviaban alumnos para hacer sus pasantías, y ustedes saben que cuando la empresa pasa de 50 empleados tiene que tener un aprendizaje entonces siempre tuvimos un grupo de aprendices. 20.6. Teníamos un par de personas de confianza que llevaban años con nosotros y ellos son los que nos dan ese plus, no es el conocimiento de la receta secreta, no teníamos ese plus analizado 21. Es que vuelvo y repito señor Daniel, los precios no los envían ya, porque los contratos de nosotros son AIU administración, utilidad e imprevistos; entonces qué es lo que sucede pues que ya los precios vienen dados, entonces necesito trecientas personas y cada persona vale tanto, entonces como vas a competir con precios de recurso humano si para todos es igual, lo único con lo que compites es con los imprevistos y con la utilidad, a veces toca</p>
--	--	---

FACTORES
TECNOLÓGICOS

FACTORES
COMPETITIVOS

	<p>compradores en la adquisición de sus productos con los proveedores? 21.3. ¿Los proveedores eran tan pocos que podían colocar los precios que quisieran? 21.4. ¿La competencia tenía el poder de adquirir los insumos más económicos para poder disminuir los costos en las licitaciones?</p> <p>22. ¿Factores externos como la comunidad fueron claves para el cierre de su organización? 22.1. ¿La vinculación de personal no capacitado influyó en costos y procesos que generaran cuellos de botella en su labor organizacional? 22.2. ¿Tuvo inconvenientes con grupos al margen de la ley para la normal operación de su organización?</p>	<p>perder 21.1. Pues nosotros somos buenos en lo que hacemos, pero supongo que la competencia es igual 21.2. Todos los proveedores tocan pagarle de contado, porque llegan contratistas que Ecopetrol les da un contrato de veinte mil o treinta mil millones y no son de la región entonces venían sacaban fiados mostraban el contrato y se iban, entonces esa falta de seriedad y de honestidad dio a que nadie de créditos acá, entonces toca mirar si te dan un contrato cómo conseguir dinero. 21.3. Es complicado ese tema, porque todo es carísimo todos los elementos, todos se acomodaron a cobrar mucho. 21.4. No lo creo porque para poder para poder hacer eso se necesita dinero contante y sonante para traer de otros de otros sitios ya sea Medellín, Bucaramanga, Bogotá, entonces conseguir al por mayor si uno consigue la plata justa, el efectivo, la caja justa es impajaritable que toca pagar las deudas, y para los materiales, y no queda dinero para pagarlos y generar los descuentos 22. Bueno, aquí la comunidad es tremenda, no quiere que nadie salga del montón, entonces lo principales enemigos de la empresa es la comunidad misma, los sindicatos, la USO misma, es terrible, y si usted pasa de cien o doscientos empleados al otro día le montan sindicatos. 22.1. No, no tuvimos inconvenientes, porque como le comento es posible que entre tanto personal puede que haya algunos que no estén capacitados muy bien, pero hay otros que cubren eso, y los mismos capataces son muy capacitados y sacan la obra como sea. 22.2. Aquí no es ningún misterio ni un secreto, que cuando sabe que dieron un contrato de una amplia cuantía, empiezan a vacunar lo que entre veinte millones que cincuenta millones, que cada 15 días cada 20 días le llegan a su casa le hacen seguimiento a todo, entonces no dejan progresar, los grupos al margen de la ley tanto de izquierdas como de ultraderecha, como derecha y la misma delincuencia común que uno no sabe quiénes son, entonces eso no dejan trabajar y toca pagarles y empiezan a matar la gente y empiezan a quemarle los equipos.</p>
--	--	--

FACTORES EXTERNOS

Nota. Entrevista empresario No. 1. Por autores

La entrevista proporciona información relevante sobre los factores gerenciales y los factores de supervivencia que contribuyeron al cierre de las empresas medianas del sector de la construcción en Barrancabermeja en el año 2021. A continuación, se establecerá una asociación entre estos dos conjuntos de factores:

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

127

Habilidades gerenciales y supervivencia: El señor Víctor Rojas, propietario y gerente de la empresa, admitió que la definición de la misión y visión de la empresa se hizo de forma superficial. Esto indica una debilidad en las habilidades gerenciales de establecer una dirección clara para la organización. La falta de una visión clara puede afectar la supervivencia de la empresa, ya que los empleados y los clientes pueden no entender los objetivos y metas de la organización.

El establecimiento de objetivos y metas también fue mencionado como deficiente por parte del entrevistado. Esta falta de claridad y enfoque puede influir negativamente en la supervivencia de la empresa, ya que no se establecen metas concretas y no se trabaja hacia su logro.

Comunicación con los clientes y supervivencia: El entrevistado mencionó que la comunicación con los clientes era complicada y que la relación con ellos no era fluida. Esto indica que hubo deficiencias en la gestión de las relaciones con los clientes, lo cual puede afectar la supervivencia de la empresa. Una comunicación deficiente y una relación tensa con los clientes pueden llevar a la pérdida de contratos y oportunidades comerciales.

Contratación de personal y supervivencia: El señor Rojas mencionó que la contratación de personal idóneo era complicada en la región debido a la influencia del sindicato y las empresas de servicio público de empleo. Esta dificultad para contratar personal cualificado puede afectar la supervivencia de la empresa, ya que se requiere un equipo competente para llevar a cabo los proyectos de construcción de manera efectiva.

Gestión contable y supervivencia: El entrevistado reconoció que hubo fallas en el registro de todas las operaciones contables, incluyendo compras, gastos, ventas e ingresos. Además, mencionó problemas relacionados con los impuestos y el incumplimiento de pagos a la DIAN.

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

128

Estas deficiencias en la gestión contable pueden tener un impacto negativo en la supervivencia de la empresa, ya que pueden surgir problemas legales y financieros que afecten su continuidad.

Estrategias de mercadeo y supervivencia: El señor Rojas admitió que no se elaboraron estrategias de mercadeo adecuadas, como la segmentación del mercado y la identificación de clientes potenciales. Esta falta de enfoque en el mercadeo puede afectar la supervivencia de la empresa, ya que no se logra llegar a nuevos clientes ni diversificar la cartera de proyectos.

Factores externos y supervivencia: El entrevistado mencionó que la comunidad y los grupos al margen de la ley fueron claves en el cierre de la organización. Estos factores externos pueden tener un impacto significativo en la supervivencia de la empresa, ya que la falta de apoyo de la comunidad y la presencia de grupos delictivos pueden generar dificultades operativas y riesgos para el personal y los activos de la empresa.

Para concluir la asociación entre los factores gerenciales y los factores de supervivencia revela que las deficiencias en las habilidades gerenciales, la comunicación con los clientes, la contratación de personal, la gestión contable, las estrategias de mercadeo y los factores externos pueden contribuir al cierre de las empresas medianas del sector de la construcción. Para evitar estos problemas, es necesario mejorar las habilidades gerenciales, fortalecer las relaciones con los clientes, realizar una contratación adecuada, mejorar la gestión contable, desarrollar estrategias de mercadeo efectivas y enfrentar adecuadamente los factores externos que puedan afectar la supervivencia de la empresa.

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

Para la empresaria 2, llamada Melissa Cristina González Oyaga (entrevista completa [Anexo C](#)), el desarrollo de la entrevista a través de la matriz categorial es el siguiente:

Tabla 16.

Empresario 2. Melissa Cristina González Oyaga

FACTORES GERENCIALES QUE PROVOCARON EL CIERRE DE MEDIANAS EMPRESAS DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN EN LA CIUDAD DE BARRANCABERMEJA EN EL AÑO 2021.					
OBJETIVO GENERAL:	Determinar los factores gerenciales que llevaron a que en el año 2021 cerraran medianas empresas del sector de la construcción de la ciudad de Barrancabermeja.				
CATEGORIAS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	SUBCATEGORIAS	Pregunta de Investigación	PREGUNTAS A REALIZAR	Resultados de las técnicas de recolección de la información Empresario 2.
Habilidades Gerenciales en el proceso de perdurabilidad en las organizaciones	Identificar los factores gerenciales que influyeron en las medianas empresas del sector de la construcción de la ciudad de Barrancabermeja.	HABILIDADES ESTRATÉGICAS	¿Cuáles son los factores gerenciales que inciden en el proceso de perdurabilidad en organizaciones medianas del sector de la construcción?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definíó en su organización la misión y visión? 1.1. ¿Estableció los objetivos y metas a cumplir? 2. ¿Mantuvo Comunicaciones con los clientes? 2.1. ¿Cómo era la comunicación con los clientes? 2.2. Llegó a acuerdos que consigan la satisfacción de los intereses de ambas partes con el/los Cliente/s? 3. ¿De qué manera atendía y daba solución a las sugerencias y necesidades del cliente? 4. ¿Cómo mantuvo las relaciones con las personas claves internamente con la empresa y con el sector? 5. Cuál era el canal de comunicación usado para escuchar y transmitir las ideas de manera efectiva, así, como de las 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sí señor, nosotros definimos misión y visión para la empresa cuando estuvo pues en su desarrollo 1.1. Objetivos, metas, misión y políticas 2. Bueno, la comunicación con ellos fue siempre de manera telefónica o presencial, con visitas con ellos y por los requerimientos que tenían los hacían saber generalmente por vía telefónica. 2.1. Se mantenía una buena comunicación con ellos. 2.2. Sí, claro las no conformidades eran reportadas por los clientes y solucionadas en la medida de lo posible de que fuera satisfactorio para las dos partes y no fue ese tanto un capricho sino un requerimiento del cliente. 3. Se analizaba si se podía dar cumplimiento si estaba en el marco de lo pactado de lo contratado y si era así y nosotros hemos incumplido en algo que se le daba la solución al cliente en el tiempo estipulado para tal fin. 4. Bueno, siempre fueron nuestros clientes de cuidar, de tenerlos en el top, mantener con ellos una relación comercial 5. Dentro de la organización, correo electrónico o la cartelera que teníamos para poderles informar sobre sobre diversos temas que tuviésemos en la empresa. 6. sí 6.1. Siempre fue de manera formal con la Seguridad
		HABILIDADES TÉCNICAS			

<p>HABILIDADES PERSONALES</p>	<p>observaciones en general? (Revisar si son habilidades directivas) 6. ¿En relación a RRHH, usted contrató a sus trabajadores acorde a sus necesidades administrativas y operativas de la organización? 6.1. ¿Para el proceso de contratación, la vinculación de los trabajadores se efectuó de manera formal o informal? 6.2. ¿Basadas en la Idoneidad de sus trabajadores, asignó tareas al personal según su conocimiento y experiencia? 6.3. ¿Cómo hacía el seguimiento a ello? 7. ¿De qué manera ayudó a descubrir las fortalezas y a desarrollar las habilidades y capacidades profesionales de sus colaboradores? 8. ¿Orientó a los miembros de su equipo de trabajo fomentando la colaboración, comunicación y confianza para el alcance del logro de los objetivos? 9. Cuéntenos, ¿De qué forma apoyó la labor realizada de sus empleados, motivándolos, animándolos y guiándolos al logro de los objetivos propuestos? 10. ¿Identificó las causas provenientes de los conflictos laborales, ya sean, rumores, rivalidades, disputas, inconformismo entre su equipo de trabajo presentados en su empresa? 10.1. ¿Cómo las identificó? 11. Al momento de tomar</p>	<p>Social tal cual como se requería 6.2. Sí claro según el perfil de acuerdo a lo que queríamos eran contratados los trabajadores 6.3. Si, se hacía una evaluación mensual de su desempeño 7. Bueno con la supervisión siempre sobre ellos sobre el desarrollo de su trabajo y la mejora continua. 8. Si claro, siempre tratamos de mantener con ellos una comunicación constante fluida, decirles cómo íbamos que las metas y los objetivos a alcanzar eran un objetivo común y era para el bienestar de todos. 9. Sí, claro, teníamos eso, los mecanismos o unas metas o por cumplimiento de objetivos, pues teníamos unos incentivos relacionados con ellos. 10. Sí, se trataban con las personas involucradas en la situación, aunque no se nos presentó situaciones que fueran y inmanejables o que se hubiesen salido de control 11. Bueno las habilidades comunicacionales fueron importantes, la comunicación siempre fue la clave para poder dirimir cualquier conflicto al interior de la compañía. 11.1. Si.</p>
-----------------------------------	---	--

decisiones, ¿Qué tipo de habilidades o destrezas generó para dar solución frente a problemas presentados en la empresa?

11.1. ¿Mostró un comportamiento diligente, tomando la iniciativa y encaminando a los cambios necesarios con autonomía y tenacidad personal?

11.2. ¿Generó propuestas y soluciones innovadoras?

12. ¿Realizó lo que se propuso a hacer, sin olvidar su objetivo pese a las dificultades presentadas?

13. ¿Programó de manera efectiva las actividades y las ejecutó en los tiempos dados?

14. ¿Conservó la calma ante situaciones que generaban tensión?

15. ¿Cumplió con las promesas establecidas por usted a los clientes y su comportamiento fue transparente?

15.1. ¿Dio y exigió a cada uno de los empleados lo que corresponde sin discriminación ni preferencia?

16. ¿Conoció sus fortalezas y debilidades como persona y profesional?

17. ¿Identificó factores contables que incidió en el cierre de la organización?

17.1. ¿Registraba todas las operaciones contables como compras, gastos, ventas e ingresos, adquisiciones, liquidaciones de impuestos de su empresa?

17.2. ¿Calculaba

11.2. Sí, al interior de la empresa sí siempre se trató de estar a La Vanguardia, de estar innovando en nuestros procesos tanto internos como en Atención al Cliente.

12. Si claro, la meta siempre estuvo establecida, las metas siempre se trabajaron en pro de cumplirlas, fueran metas de venta, de clientes, todas las que nos planteamos siempre trabajábamos para cumplirlas.

13. Sí, siempre hubo una planeación de tiempo y recursos.

14. Sí claro, si uno como líder no conserva la calma con sus trabajadores o colaboradores, ellos tampoco, entonces tocaba siempre ser ecuánime, en el momento de la toma de decisiones, en el momento de ir avanzando dentro de la empresa a pesar de las dificultades presentadas.

15. Si, siempre se cumplieron las promesas de valores hacia nuestros clientes y en caso de que no pudiésemos cumplir por X o Y motivo, pues se trataba de encontrar el punto de equilibrio para darles una solución oportuna.

15.1. Si claro, siempre se intentó ser ecuánime con todos.

16. Sí claro, para poder como le he venido diciendo pues transmitirlo a los trabajadores y poder todos cumplir los objetivos, pues en lo personal entonces si uno no tiene el equilibrio o no es ecuánime, entonces no lo va a transmitir a los demás

17. No, lo nuestro no fueron tanto por factores contables como tal, si no pues por todo el tema de la pandemia y demás, esos reprocesos en las ventas, disminución en las mismas, eso fue lo que nos hizo tener el cierre de la empresa.

17.1. No se registraban operaciones.

17.2. No se realizó ningún ingreso ni egreso.

Factores de supervivencia que inciden en el proceso de perdurabilidad de las organizaciones	Definir y reconocer los factores de supervivencia empresarial en el contexto de las medianas empresas del sector de la construcción de Barrancabermeja.	FACTORES DE MERCADEO	¿Cuáles son los factores de supervivencia que incidieron en el proceso de perdurabilidad de la organización?	periódicamente los ingresos y egresos de su organización?	<p>18. ¿Elaboró usted estrategias de mercadeo identificando el servicio, el precio, la plaza y la promoción como eje principal del desarrollo administrativo y operacional de la organización?</p> <p>18.1. ¿Elaboró la segmentación del mercado e identifiqué los clientes potenciales?</p> <p>18.2. ¿Identifiqué a que sector empresarial ya sea público o privado debía prestar sus servicios?</p> <p>18.3. ¿Incluyó propuestas de licitación en los distintos sectores tanto públicos como privados?</p> <p>18.4. ¿Elaboró estrategias de mercadeo referente al servicio de construcción?</p> <p>18.5. ¿Cuáles eran los factores diferenciadores respecto a la prestación del servicio de la competencia?</p> <p>18.6. ¿Identifiqué las necesidades de sus clientes?</p> <p>18.7. ¿Definí cuál era la percepción que tenían sus clientes de su empresa?</p> <p>19. ¿Elaboré estrategias de posicionamiento a su empresa tales como marketing, publicidad, promociones, canales de venta?</p> <p>19.1. ¿Las relaciones públicas que establecí fueron suficientes para su negocio?</p> <p>19.2. ¿Identifiqué variables de precios de su</p>	<p>18. Sí, fuimos trabajando en ello para poder identificar en que podíamos mejorar para tratar de mantenernos y tratar de subsistir.</p> <p>18.1. Sí, hicimos ese ejercicio con ellos para identificar los clientes potenciales, los clientes que ya teníamos tratar de mantenerlos, pero bueno no logramos el objetivo.</p> <p>18.2. Si, nuestros negocios siempre fueron sector privado.</p> <p>18.3. Sí.</p> <p>18.4. Sí, siempre fue nuestra única línea de negocio</p> <p>18.5. Lo que nos hizo diferente en su momento fue la Atención al Cliente de forma personalizada, tratar de conocer muy bien el cliente para poderle prestar el servicio y sugerirle mejoras de pronto en lo que ellos traían como propuestas para para el servicio requerido</p> <p>18.6. De acuerdo a lo que ellos nos dejaban saber de lo que requerían, era la única manera o contacto con ellos y era la manera de identificar sus necesidades de lo que ellos mismos nos decían o nos solicitaba.</p> <p>18.7. Sí claro.</p> <p>19. Solamente publicidad teníamos, nada más</p> <p>19.1. No</p> <p>19.2. No</p> <p>19.3. Sí, sí era entre nosotros pues la comunicación en reuniones un equipo de trabajo muy pequeño pues no necesitábamos más que eso.</p> <p>19.4. Sí, siempre estuvimos ubicados de forma tal que teníamos accesibilidad pues a los diferentes proveedores y a nuestros clientes</p>
---	---	----------------------	--	---	--	---

FACTORES TECNOLÓGICOS	<p>competencia en cuanto a la realización de las obras? 19.3. ¿Los medios de comunicación con sus stakeholders fueron adecuados? 19.4. ¿La ubicación de su empresa era estratégica en cuanto a proveedores, competencia, clientes? 20. ¿Identificó los factores tecnológicos de desarrollo e innovación de su organización? 20.1. ¿Su organización poseía departamento de Investigación y desarrollo? 20.2. En cuanto a la tecnología, ¿se encontraba a la vanguardia y utilizaba las últimas herramientas para su labor? 20.3. ¿Impulsaba la innovación en los procesos de su organización? 20.4. ¿Integraba la gestión tecnológica a su organización? 20.5. ¿Vinculó su organización a convenios con las Instituciones de Educación Superior? 20.6. ¿Tenía usted Know How en su organización? 21. ¿Analizó las variables competitivas de su organización, servicios, precios, poder adquisitivo, proveedores? 21.1. ¿Identificó la competencia que tenía en el mercado? 21.2. ¿Tenían poder de compradores en la adquisición de sus productos con los proveedores? 21.3. ¿Los proveedores eran</p>	<p>20. No. 20.1. No, no teníamos eso. 20.2. Nunca nos preocupamos, solos teníamos las herramientas y equipos necesarios para cada obra. 20.3. No, no teníamos tiempo para ello. 20.4. Realmente nos dedicábamos a las obras, nunca pensamos en eso como parte 20.5. No, los pasantes o practicantes podían generarnos retrasos en obras. 20.6. La entrega a tiempo era nuestro plus 21. No, no teníamos o sea simplemente nos dedicamos a atender al cliente y a los requerimientos que tuvieran, pero nos olvidamos de la competencia y hacer seguimiento o de ofrecer algo diferenciador con respecto a ello. 21.1. No, nos centrábamos en los clientes, no nos preocupábamos por eso. 21.2. No, son muchos proveedores y no podíamos controlar ese aspecto. 21.3. Como te respondí anteriormente, muchos proveedores. 21.4. Imagino que si, al existir tantos proveedores pueden buscar precios más bajos</p>
-----------------------	--	--

FACTORES EXTERNOS	<p>tan pocos que podían colocar los precios que quisieran?</p> <p>21.4. ¿La competencia tenía el poder de adquirir los insumos más económicos para poder disminuir los costos en las licitaciones?</p> <p>22. ¿Factores externos como la comunidad fueron claves para el cierre de su organización?</p> <p>22.1. ¿La vinculación de personal no capacitado influyó en costos y procesos que generaran cuellos de botella en su labor organizacional?</p> <p>22.2. ¿Tuvo inconvenientes con grupos al margen de la ley para la normal operación de su organización?</p>	<p>22. No, en lo absoluto, fue un tema más de organización fue un tema más interno y no y no de la de la de la comunidad como tal donde estuviésemos inmersos, fue un tema netamente interno de la empresa.</p> <p>22.1. No tuvimos inconvenientes con la comunidad en ese sentido siempre se contrata mano de obra local entonces no tuvimos inconvenientes como paros o reclamaciones o cosas así.</p> <p>22.2. No nunca tuvimos extorsiones, ni llamadas, ni nada de eso, al margen de la ley, nunca tuvimos ningún inconveniente.</p>
-------------------	--	---

Nota. Entrevista empresario No. 2. Por autores.

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

135

La segunda entrevista proporciona información adicional sobre los factores gerenciales y los factores de supervivencia que influyeron en el cierre de la empresa "Construcciones y Montajes M y J S.A.S". A continuación, se establecerá una asociación entre estos dos conjuntos de factores:

Habilidades gerenciales y supervivencia: La señora Melissa González, gerente de la empresa, afirmó que se definieron la misión, visión, objetivos y metas de la organización. Esto indica que se contaba con una dirección clara y una planificación estratégica adecuada. Estas habilidades gerenciales sólidas pueden contribuir a la supervivencia de la empresa, ya que proporcionan una base sólida para la toma de decisiones y el logro de los objetivos establecidos.

Comunicación con los clientes y supervivencia: Según la entrevistada, se mantuvo una comunicación constante con los clientes, ya sea de forma telefónica o presencial. También se menciona que se atendieron las sugerencias y necesidades de los clientes, buscando soluciones satisfactorias para ambas partes. Esta comunicación efectiva con los clientes puede ayudar a mantener relaciones sólidas y a satisfacer sus expectativas, lo que contribuye a la supervivencia de la empresa.

Contratación de personal y supervivencia: La entrevistada mencionó que se contrató personal acorde a las necesidades administrativas y operativas de la empresa. Además, se asignaron tareas al personal según su conocimiento y experiencia, y se realizó un seguimiento del desempeño a través de evaluaciones mensuales. Estas prácticas de contratación y gestión del personal pueden influir en la supervivencia de la empresa al asegurar que se cuente con un equipo competente y eficiente.

Gestión contable y supervivencia: No se mencionaron factores contables específicos que incidan en el cierre de la organización en esta entrevista. Sin embargo, se enfatiza que el cierre de

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

136

la empresa no estuvo relacionado con factores contables, sino principalmente con la disminución de las ventas debido a la pandemia. Aunque no se aborda directamente, una gestión contable sólida es fundamental para la supervivencia de la empresa, ya que ayuda a mantener un control financiero adecuado y a evitar problemas legales y fiscales.

Estrategias de mercadeo y supervivencia: La entrevistada mencionó que se elaboraron estrategias de mercadeo, identificando clientes potenciales y trabajando en la atención personalizada y mejora continua del servicio. Sin embargo, se reconoce que las estrategias de promoción y relaciones públicas fueron insuficientes. La falta de un enfoque adecuado en el mercadeo puede afectar la supervivencia de la empresa, ya que dificulta la captación de nuevos clientes y la diferenciación frente a la competencia.

Factores externos y supervivencia: En esta entrevista no se mencionaron factores externos relevantes que hayan contribuido al cierre de la empresa. La entrevistada señala que el cierre fue más bien debido a problemas internos y a la disminución de las ventas relacionada con la pandemia. Aunque los factores externos pueden influir en la supervivencia

Establecer la relación entre los factores gerenciales identificados y los factores de supervivencia empresarial en el cierre de medianas empresas del sector de la construcción en Barrancabermeja mediante un análisis comparativo de la matriz categorial para determinar asociaciones y posibles causas y efectos.

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

Para el empresario 3, llamado Santiago Rangel Arias (entrevista completa [Anexo D](#)), el desarrollo de la entrevista a través de la matriz categorial es el siguiente:

Tabla 17.

Empresario 3. Santiago Rangel Arias

FACTORES GERENCIALES QUE PROVOCARON EL CIERRE DE MEDIANAS EMPRESAS DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN EN LA CIUDAD DE BARRANCABERMEJA EN EL AÑO 2021.					
OBJETIVO GENERAL:	Determinar los factores gerenciales que llevaron a que en el año 2021 cerraran medianas empresas del sector de la construcción de la ciudad de Barrancabermeja.				
CATEGORIAS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	SUBCATEGORIAS	Pregunta de Investigación	PREGUNTAS A REALIZAR	Resultados de las técnicas de recolección de la información Empresario 3.
Habilidades Gerenciales en el proceso de perdurabilidad en las organizaciones	Identificar los factores gerenciales que influyeron en las medianas empresas del sector de la construcción de la ciudad de Barrancabermeja.	HABILIDADES ESTRATÉGICAS	¿Cuáles son los factores gerenciales que inciden en el proceso de perdurabilidad en organizaciones medianas del sector de la construcción?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definí en su organización la misión y visión? 1.1. ¿Estableció los objetivos y metas a cumplir? 2. ¿Mantuvo Comunicaciones con los clientes? 2.1. ¿Cómo era la comunicación con los clientes? 2.2. Llegó a acuerdos que consigan la satisfacción de los intereses de ambas partes con el/los Cliente/s? 3. ¿De qué manera atendía y daba solución a las sugerencias y necesidades del cliente? 4. ¿Cómo mantuvo las relaciones con las personas claves internamente con la empresa y con el sector? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Si, definí mi horizonte estratégico, tanto mi visión como mi misión 1.1. También se diseñaron conforme a esas condiciones 2. Si, pero en el tema de la construcción a diferencia de otras compañías la comunicación con los clientes tiene dos momentos una que es permanente es con los proveedores hacemos el momento con mano de obra y con los clientes potenciales que ocurre solo y en el momento en que comienza a desarrollarse un proyecto es decir en el tiempo de vida que tenga ese proyecto de vida perdón el tiempo que tenga ese proyecto. 2.1. se trabajó de manera muy puntual y respetuosa y se daba por solicitud de alguna observación del cliente. 2.2. Casi que periódicamente en cada pedido había que hacer un proceso de negociación, por el tema del flujo de capital. 3. se deba muy respetuoso y considerando que en ocasiones se trataban como prioridad. 4. Básicamente demasiadas llamadas, gestión de sobregiros en cuentas corrientes para cumplir en momentos en los que no había flujo de capital y eso hacía que los proyectos no tuvieran el cumplimiento en términos económicos o de dinero para el desarrollo de los proyectos 5. Llamadas telefónicas, y en situaciones muy complejas visitas personales 6. Si, de acuerdo a la fase que requería el proyecto, mano de obra calificada dependiendo del avance de la obra
		HABILIDADES TÉCNICAS		<ol style="list-style-type: none"> 5. Cuál era el canal de comunicación usado para escuchar y transmitir las ideas de manera efectiva, así, como de las observaciones en general? (Revisar 	

HABILIDADES PERSONALES

<p>si son habilidades directivas) 6. ¿En relación a RRHH, usted contrató a sus trabajadores acorde a sus necesidades administrativas y operativas de la organización? 6.1. ¿Para el proceso de contratación, la vinculación de los trabajadores se efectuó de manera formal o informal? 6.2. ¿Basadas en la Idoneidad de sus trabajadores, asignó tareas al personal según su conocimiento y experiencia? 6.3. ¿Cómo hacía el seguimiento a ello? 7. ¿De qué manera ayudó a descubrir las fortalezas y a desarrollar las habilidades y capacidades profesionales de sus colaboradores? 8. ¿Orientó a los miembros de su equipo de trabajo fomentando la colaboración, comunicación y confianza para el alcance del logro de los objetivos? 9. Cuéntenos, ¿De qué forma apoyó la labor realizada de sus empleados, motivándolos, animándolos y guiándolos al logro de los objetivos propuestos? 10. ¿Identificó las causas provenientes de los conflictos laborales, ya sean, rumores, rivalidades, disputas, inconformismo entre su equipo de trabajo presentados en su empresa? 10.1. ¿Cómo las identificó? 11. Al momento de tomar decisiones, ¿Qué tipo de habilidades o destrezas generó para dar solución frente a problemas presentados en la empresa? 11.1. ¿Mostró un comportamiento diligente, tomando la iniciativa y encaminando a los cambios necesarios con autonomía y tenacidad personal? 11.2. ¿Generó propuestas y soluciones innovadoras? 12. ¿Realizó lo que se propuso a hacer, sin olvidar su objetivo pese a las dificultades presentadas?</p>	<p>6.1. Formal, porque estos financiamientos a través de entidades bancarias muchas veces se usa la figura del empréstito y del leasing exigen una serie de condiciones y manejos de seguridad en el trabajo, así como de aportes parafiscales 6.2. SI, en ocasiones hay situaciones en las que tienen que hacer tareas especializadas, no tareas de función físico. 6.3. Se hacía en función del cumplimiento de las fases del proyecto, en Colombia es inevitable que se presenten situaciones técnicas que afecten el proyecto como la elasticidad de los suelos, trabajo de mayor especificidad, contratar geólogos. 7. Implica escuchar y retroalimentar y exige en momentos tomar decisiones autocráticas, tomar decisiones y consultas por los tiempos, se tomaban decisiones en lo que requería en forma de retroalimentación 8. Se menciona tangencialmente, se les indica la importancia de la coordinación de esfuerzos, se solicita al director de obra y al maestro que este pendiente de todo lo que sucede, es complejo porque hay cuatro, siete y hasta 10 actividades al tiempo de una obra 9. La motivación, estaba centrada en el dinero, el pago, es más es uno de los principales factores aparte de proveedores, el tema salarial es uno de los que mayor arrastra pérdidas y que incluso llevo al cierre de la empresa. 10. No se detectan, no es fácil detectar, fácilmente podría decir que debía hacer un seguimiento enmarcado a cada situación, es imposible en el día a día hacer, pero ya por rumores, o porque la situación llegaba a niveles incontrolables se conocía lo que pasaba. 11. Desde el punto de vista técnico, había dos apoyos, uno en la parte de psicología y otro por parte de la persona encargada de la seguridad y salud en el trabajo. 11.1. Es difícil a veces por procesos culturales lograr los cambios esperados, es un proceso constante y continuo, no es fácil 11.2. Hay procesos innovadores sí, pero son muy costosos, entonces nos ceñimos a la tradición. 12. Si, se pudo hacer, pero sin punto de equilibrio, sin pérdidas ni ganancias. 13. Se programa y se planifica, pero casi siempre se presentan retrasos por razones técnicas, tenían que ver más con el suelo que con los materiales. 14. Las presiones monetarias, las de cumplimiento, la</p>
--	--

Factores de supervivencia que inciden en el proceso de perdurabilidad de las organizaciones	Definir y reconocer los factores de supervivencia empresarial en el contexto de las medianas empresas del sector de la construcción de Barrancabermeja.	FACTORES DE MERCADEO	¿Cuáles son los factores de supervivencia que incidieron en el proceso de perdurabilidad de la organización?	<p>13. ¿Programó de manera efectiva las actividades y las ejecutó en los tiempos dados?</p> <p>14. ¿Conservó la calma ante situaciones que generaban tensión?</p> <p>15. ¿Cumplió con las promesas establecidas por usted a los clientes y su comportamiento fue transparente?</p> <p>15.1. ¿Dio y exigió a cada uno de los empleados lo que corresponde sin discriminación ni preferencia?</p> <p>16. ¿Conoció sus fortalezas y debilidades como persona y profesional?</p> <p>17. ¿Identificó factores contables que incidieron en el cierre de la organización?</p> <p>17.1. ¿Registraba todas las operaciones contables como compras, gastos, ventas e ingresos, adquisiciones, liquidaciones de impuestos de su empresa?</p> <p>17.2. ¿Calculaba periódicamente los ingresos y egresos de su organización?</p> <p>18. ¿Elaboró usted estrategias de mercadeo identificando el servicio, el precio, la plaza y la promoción como eje principal del desarrollo administrativo y operacional de la organización?</p> <p>18.1. ¿Elaboró la segmentación del mercado e identificó los clientes potenciales?</p> <p>18.2. ¿Identificó a que sector empresarial ya sea público o privado debía prestar sus servicios?</p> <p>18.3. ¿Incluyó propuestas de licitación en los distintos sectores tanto públicos como privados?</p> <p>18.4. ¿Elaboró estrategias de mercadeo referente al servicio de construcción?</p> <p>18.5. ¿Cuáles eran los factores diferenciadores respecto a la prestación del servicio de la competencia?</p> <p>18.6. ¿Identificó las necesidades de sus clientes?</p> <p>18.7. ¿Definió cuál era la percepción</p>	<p>nómina, es ineludible dejar de sentir que, si no se paga a tiempo, acarreará que los empleados u obreros retrasen de manera intencional los avances de las obras.</p> <p>15. Si, se procuró siempre cumplir de manera transparente con todas las actividades, es difícil, porque muchas veces los clientes esperan unas condiciones de tiempo, en las obras en Colombia se demoran de un año a dos años, y los suelos no tenían las características para facilitar la situación</p> <p>15.1. Si.</p> <p>16. Es una pregunta que muchas veces uno mismo se hace, cuando se asumen emprendimientos, cuando se asumen proyectos y no es fácil de responder, porque a veces la respuesta puede ser egocéntrica, creo que si tengo una habilidad para poder comunicar de manera positiva lo que se necesita porque son actividades muy precisas que tienen que cumplirse en un tiempo, pero, creo que lo que más debería fortalecer son las habilidades y el manejo financiero.</p> <p>17. Si, no hablaremos de un país de querubines, a veces para que las licencias les den un mayor trámite y para los permisos hay que dar dineros que no deberían solicitarse</p> <p>17.1. Si,</p> <p>17.2. Si, revisoría contable y revisoría fiscal</p> <p>18. Sí, siempre se hace al inicio de cada proyecto se hace, pero tenemos dos factores que son muy volátiles, uno el valor del terreno y dos la tasa representativa del mercado.</p> <p>18.1. Sí, siempre se hace, dependiendo justamente, más que la segmentación son las características de la ubicación del proyecto de vivienda y eso casi que define el valor de los apartamentos, por su ubicación, por el estrato, porque el valor del terreno no es el mismo en una zona urbana cercana al centro de la ciudad o ubicar una zona urbana con cierto desarrollo a hacerlo en una zona urbana que ya está casi en la zona rural, esos valores influyen mucho en la ciudad</p> <p>18.2. La empresa tenía dentro de su visión atender tanto al particular como al estado,</p> <p>18.3. Sí, sobre todo para el tema de vivienda de interés social</p> <p>18.4. hoy por el tema de vivienda de interés social era participar en las convocatorias que se hacían a través del Ministerio de vivienda o a través de las entidades de la caja de compensación local o a través de la alcaldía municipal frente a las solicitudes que ellos tenían tales como la experiencia y el capital de la organización, tenía la capacidad para desarrollar la obra y a nivel ya privado o</p>
---	---	----------------------	--	--	--

que tenían sus clientes de su empresa?

19. ¿Elaboró estrategias de posicionamiento a su empresa tales como marketing, publicidad, promociones, canales de venta?

19.1. ¿Las relaciones públicas que estableció fueron suficientes para su negocio?

19.2. ¿Identificó variables de precios de su competencia en cuanto a la realización de las obras?

19.3. ¿Los medios de comunicación con sus stakeholders fueron adecuados?

19.4. ¿La ubicación de su empresa era estratégica en cuanto a proveedores, competencia, clientes?

particular si eran de proyectos y no de no de gran altura, porque encontramos una alternativa interesante porque acá el tema de la vivienda si bien es cierto en Barrancabermeja tiene una alta demanda de vivienda no hay tema de no flujo o capacidad económica para asumir los créditos hipotecarios deudas que generan este tipo de proyectos, entonces encontramos la posibilidad de comprar viviendas familiares para convertirlas en bifamiliares es decir sacar de una casa dos casas

18.5. Los factores políticos y sociales en nuestra sociedad son determinantes a la hora de desarrollar vivienda porque políticos, porque se vivió hace 10 años con un rumor que surgió respecto a al proyecto de ampliación o modernización de las plantas de ECOPETROL, que generó gran una expectativa en cuanto a capacidad de camas que se requerían en la ciudad y un boom de construcción que se cayó en el momento en que al final de cuentas no se desarrolló ningún proyecto de modernización de refinería y eso arrastro cierre de muchas empresas

18.6. Si, los clientes necesitan por las condiciones del valor del patio de energía la ciudad viviendas tipo apartamento de entre 70 hasta 100 m2, con un aire acondicionado se pueden refrescar y eso implica mayores mejoras en calidad de vida

18.7. No, porque el tema de vivienda es emotivo, cuando se entrega en un apartamento a su dueño, sobre todo cuando se trata de vivienda nueva, hay demasiada emotividad, demasiada alegría y no se manifiestan en conformidades sino hasta dos o tres años después y después de eso, no es que sea algo malo, si no que estamos en una ciudad que tiene unas características climáticas que hacen que los materiales sufran mucha dilatación por temperatura y cambio de temperaturas, pequeñas grietas son cosas que se pueden corregir fácilmente surgen dos o tres años después, pero no se manifestaron inconformidades, y entendiendo que esos son fallas propias de la cimentación y no de calidad.

19. Nos dedicamos más que a promocionar la empresa, a impulsar el nombre de los proyectos

19.1. Que hubiésemos querido o de pronto hubiéramos usado, medios locales, como enlace televisión, y las redes sociales, pero encontramos que las última no son tan eficiente

19.2. Eso depende mucho es del precio, el precio depende mucho sobre todo de la obra blanca cuando van a empezar a aplicar acabados depende del tipo de material que se

FACTORES
TECNOLÓGICOS

20. ¿Identificó los factores tecnológicos de desarrollo e innovación de su organización?

20.1. ¿Su organización poseía departamento de Investigación y desarrollo?

20.2. En cuanto a la tecnología, ¿se encontraba a la vanguardia y utilizaba las últimas herramientas para su labor?

20.3. ¿Impulsaba la innovación en los procesos de su organización?

20.4. ¿Integraba la gestión tecnológica a su organización?

20.5. ¿Vinculó su organización a convenios con las Instituciones de Educación Superior?

20.6. ¿Tenía usted Know How en su organización?

21. ¿Analizó las variables competitivas de su organización, servicios, precios, poder adquisitivo, proveedores?

21.1. ¿Identificó la competencia que tenía en el mercado?

21.2. ¿Tenían poder de compradores en la adquisición de sus productos con los proveedores?

21.3. ¿Los proveedores eran tan pocos que podían colocar los precios que quisieran?

vaya a utilizar y el público objetivo al que se le vaya a ofrecer el producto

19.3. Yo diría que sí, porque pues, en nuestro país los nombres de los productos son muy específicos, no es que haya un mercado reñido ni competido, se diría que ocho o diez compañías de entrega de concretos y acero y juntas y equipos y máquinas

19.4. Idealmente deberían ser en las afueras de la ciudad y realmente lo analizamos de esa manera pensando en tener una bodega, que pudiera almacenar la mayor cantidad de productos sin afectar el tránsito en la ciudad porque hay también una limitante en el ingreso de vehículos en horas diurnas y no pueden pasar más de las 17 toneladas, entonces el ingreso en una tractomula es traumático, se necesitan permisos y avisar con anticipación a tránsito y transporte

20. No.

20.1. No.

20.2. Procurábamos conocer de lo mejor a través de revistas especializadas, de revistas relacionadas en temas de diseño, de consultar páginas en YouTube especializadas en técnicas, pero realmente era algo informal, nos basábamos básicamente era con la oferta de productos que hay en el mercado

20.3. Procuramos hacerlo, pero no es fácil porque es muy costoso, la mayoría de veces nos guiábamos por los métodos tradicionales.

20.4. En lo que respecta a la gestión contable tributaria y administrativa, en el seguimiento del proyecto a través de software primavera

20.5. Nunca tuve pasantes ni practicantes

20.6. Sí, a medida que se van desarrollando, los proyectos se van gestionando como un conocimiento muy particular, se va gestionando un conocimiento de cambio en los procesos sobre todo en términos de calidad de los productos.

21. Si, revisamos de forma comparativa los precios, los servicios cuan poder adquisitivo tenía y la cantidad de proveedores compartíamos o eran diferentes.

21.1. La competencia de la ciudad era muy variable, había empresas de origen local, pero también llegaban empresas de origen nacional dependiendo del proyecto que saliera, tales como empresas Bogotanas.

21.2. Es un elemento que se debe mejorar, es que el

trabajo de forma muy independiente y aislada

21.3. No, el mercado ha estado regulado

FACTORES
COMPETITIVOS

FACTORES EXTERNOS	<p>21.4. ¿La competencia tenía el poder de adquirir los insumos más económicos para poder disminuir los costos en las licitaciones?</p>	<p>21.4. Hay empresas de capital y por el volumen de compra pueden negociar descuentos de mayor plazo</p>
	<p>22. ¿Factores externos como la comunidad fueron claves para el cierre de su organización?</p>	<p>22. El tema financiero, las regulaciones de las tasas de interés, no tuvo problemas con los sindicatos, vacunas. Ese fue un aspecto, hay un tema también de disminución de la mano de obra especializada o capacitada en el tema de la ciudad, pues han migrado mucho a otras partes, hoy quiénes están disponibles o están trabajando para firmas contratistas o trabajan para ECOPEPETROL.</p>
	<p>22.1. ¿La vinculación de personal no capacitado influyó en costos y procesos que generaran cuellos de botella en su labor organizacional?</p>	<p>22.1. No, procurábamos siempre contar con personal que fuera idóneo, que tuviera experiencia, buscábamos siempre un perfil adecuado para contratar.</p>
	<p>22.2. ¿Tuvo inconvenientes con grupos al margen de la ley para la normal operación de su organización?</p>	<p>22.2. Si, habían momentos críticos que afectaban, pues odio las famosas las vacunas para protección o vacunas para que se ingresará determinado personal.</p>

Nota. Entrevista empresario No. 3. Por autores

Para elaborar una asociación entre los factores gerenciales y los factores de supervivencia mencionados en la entrevista, es necesario identificar las relaciones y conexiones entre ambos conjuntos de factores, como se presenta a continuación, en donde se encuentra basados en la información proporcionada:

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

143

Los factores gerenciales mencionados en la entrevista, como la definición de misión y visión, establecimiento de objetivos y metas, comunicaciones con los clientes, relación con los stakeholders, asignación de tareas, seguimiento de actividades, desarrollo de capacidades y habilidades profesionales de los colaboradores, apoyo a los empleados, toma de decisiones, estrategias de mercadeo, entre otros, influyen directamente en la eficiencia y eficacia de la gestión de la empresa.

Por otro lado, los factores de supervivencia mencionados, como los factores contables, estrategias de mercadeo, posicionamiento en el mercado, factores tecnológicos, variables competitivas, influencia de la comunidad y factores externos, tienen un impacto en la capacidad de adaptación y respuesta de la empresa frente a su entorno.

A partir de esta asociación, se puede inferir que una gestión gerencial eficiente y efectiva puede contribuir a mejorar la supervivencia de una empresa en el sector de la construcción. Por ejemplo, una definición clara de misión y visión, el establecimiento de objetivos y metas realistas, una comunicación efectiva con los clientes y stakeholders, la asignación adecuada de tareas y seguimiento de actividades, el desarrollo de capacidades y habilidades profesionales de los colaboradores, así como el apoyo y motivación de los empleados, pueden fortalecer la capacidad de adaptación y respuesta de la empresa ante los factores contables, estratégicos, competitivos y externos.

En resumen, una gestión gerencial sólida puede influir positivamente en la capacidad de supervivencia de una empresa en el sector de la construcción al mejorar la eficiencia, la toma de decisiones, el posicionamiento en el mercado y la adaptabilidad frente a los cambios y desafíos del entorno empresarial.

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

Para el empresario 4, llamado Ricardo Giraldo Hoyos (entrevista completa [Anexo E](#)), el desarrollo de la entrevista a través de la matriz categorial es el siguiente:

Tabla 18.

Empresario 4. Ricardo Giraldo Hoyos

FACTORES GERENCIALES QUE PROVOCARON EL CIERRE DE MEDIANAS EMPRESAS DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN EN LA CIUDAD DE BARRANCABERMEJA EN EL AÑO 2021.					
OBJETIVO GENERAL:	Determinar los factores gerenciales que llevaron a que en el año 2021 cerraran medianas empresas del sector de la construcción de la ciudad de Barrancabermeja.				
CATEGORIAS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	SUBCATEGORIAS	Pregunta de Investigación	PREGUNTAS A REALIZAR	Resultados de las técnicas de recolección de la información Empresario 4
Habilidades Gerenciales en el proceso de perdurabilidad en las organizaciones	Identificar los factores gerenciales que influyeron en las medianas empresas del sector de la construcción de la ciudad de Barrancabermeja.	HABILIDADES ESTRATÉGICAS	¿Cuáles son los factores gerenciales que inciden en el proceso de perdurabilidad en organizaciones medianas del sector de la construcción?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definí en su organización la misión y visión? 1.1. ¿Estableció los objetivos y metas a cumplir? 2. ¿Mantuvo Comunicaciones con los clientes? 2.1. ¿Cómo era la comunicación con los clientes? 2.2. Llegó a acuerdos que consigan la satisfacción de los intereses de ambas partes con el/los Cliente/s? 3. ¿De qué manera atendía y daba solución a las sugerencias y necesidades del cliente? 4. ¿Cómo mantuvo las relaciones con las personas claves internamente con la empresa y con el sector? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hola, gracias Daniel buenas tardes primero el agradecimiento por tenerme en cuenta hola respecto a la pregunta eh sí sí efectivamente, sí claro por supuesto, por el solo hecho de ser una mediana empresa pues tenía dentro de su planeación estratégica una misión y una visión perfectamente clara 1.1. Sí claro, los objetivos eran muy puntuales en su momento fueron redactados y organizados de acuerdo pues a lo que se pretendía, pues desde mi parte como gerente y propietario, pero también tomando en cuenta el criterio de algún socio que tenía en algún momento y algunos empleados, pero todos íbamos apuntando claramente el objetivo que teníamos definido 2. Sí, sí de hecho pues era uno de los de los puntos ahí claves y que siempre lo lo tuve muy presente el estar en contacto permanente con los clientes porque eso en un momento me servía de estrategia para apoyarme en mi toma de decisiones. 2.1. También buena, ellos veían con muy buenos ojos el que yo los tuviera en cuenta para la toma de algunas decisiones eh y veía que era pues como un trabajo en equipo el que lo estuviera en cuenta. 2.2. Desde el principio se les hablaba de un objetivo en común, con los clientes el crecimiento de la empresa y crecimiento de los clientes y beneficios para los clientes, que de pronto en última instancia puesto todo lo que sucedió que nos llevó al cierre pues ya en último momento no se pudo llegar a cumplir 3. Pues había canales de comunicación muy precisos, concretos que en la medida en que yo me consultaban cualquier duda que se les presentaba pues yo en el menor tiempo posible les respondía, pues de la mejor manera posible tratando de solucionar sus inquietudes 4. Sí, digamos que dentro del equipo de trabajo pues existía un líder en cada área y ellos en el día a día tenían que irme pasando un reporte de todas las actividades realizadas de los avances y los

HABILIDADES
TÉCNICAS

- 5.Cuál era el canal de comunicación usado para escuchar y transmitir las ideas de manera efectiva, así, como de las observaciones en general? (Revisar si son habilidades directivas)
- 6.¿En relación a RRHH, usted contrató a sus trabajadores acorde a sus necesidades administrativas y operativas de la organización?
- 6.1.¿Para el proceso de contratación, la vinculación de los trabajadores se efectuó de manera formal o informal?
- 6.2.¿Basadas en la Idoneidad de sus trabajadores, asignó tareas al personal según su conocimiento y experiencia?
- 6.3.¿Cómo hacía el seguimiento a ello?
- 7.¿De qué manera ayudó a descubrir las fortalezas y a desarrollar las habilidades y capacidades profesionales de sus colaboradores?
- 8.¿Orientó a los miembros de su equipo de trabajo fomentando la colaboración, comunicación y confianza para el alcance del logro de los objetivos?
9. Cuéntenos, ¿De qué forma apoyó la labor realizada de sus empleados, motivándolos, animándolos y guiándolos al logro de los objetivos propuestos?

progresos que se iban dando en cada una de las obras, pero eso era de forma permanente diario, en un informe que ellos me hacían al final del día de todas las novedades

5. Eso se realizaba telefónicamente o vía WhatsApp, pero cuando ya se necesitaba algún formalismo alguna petición algún requerimiento para darle el formalismo se realizaba a través de un correo electrónico, igual los informes digamos semanales si se hacían a través de correo electrónico para que quedara la evidencia, pero los del día a día sí se hacía telefónicamente

6. Si, el departamento de Recursos Humanos estaba muy bien conformado pues tenía su integrante psicológico, su ingrediente psicológico, que era quien hacía el proceso de reclutamiento, de selección para luego hacer una capacitación antes de ingresar el trabajador a la obra, pero sí era teniendo en cuenta un perfil muy específico de acuerdo al requerimiento

6.1. Sí yo era y soy de los que cree, y soy consciente que tener empleados de forma informal es un riesgo muy alto para mí, ellos desde el primer día no podían salir a trabajar sin estar vinculados en todo el tema de Seguridad Social porque este tipo de trabajo es de obras civiles y construcción genera un riesgo muy alto para los empleados, entonces llega a pasar cualquier cosa al mismo y es un desangre para la empresa, entonces sí, si lo hacías de forma pues muy formal

6.2. Sí, sí claro.

6.3. Entregan semanalmente un reporte, ellos entregaban semanalmente un reporte de avance la obra y ahí uno se va dando cuenta hasta donde se estaba cumpliendo, porque igual cada semana tenía unos objetivos claros de cumplimiento, porque las obras se les ponía un tiempo y no nos podíamos pasar de ahí, por decir algo, un edificio no podía pasar de 6 meses pues eso estaba dividido mensualmente y así semanalmente tenemos que ir mirando el progreso en que se estaba cumpliendo y ese era el seguimiento que le hacían.

7. Bueno, desde la misma entrevista de trabajo que se les hace a los empleados donde se mira no solo la parte del conocimiento, no solo la las aptitudes, sino también la actitud donde hay unas pruebas de habilidades blandas que se manejan con ellos donde nos va a dar algunos resultados y nos va como direccionando en qué parte puede ser bueno tal empleado, hacia dónde lo podemos dirigir

8. Si por supuesto, todo lo que menciona, hace parte de toda la planeación estratégica como habilidades y destrezas que ellos deben tener

9. Con ellos se generaban diferentes actividades con cierta periodicidad donde se les fomentaba el sentido de pertenencia, en la medida en que el empleado estaba contento, está satisfecho en la empresa con lo que está haciendo, pues de esa forma podría funcionar mucho mejor y no solo a nivel salarial, sino que tenían aspectos muchos, se tenía en cuenta muchos otros aspectos que ayudaba a tener motivado al empleado

HABILIDADES
PERSONALES

10. ¿Identificó las causas provenientes de los conflictos laborales, ya sean, rumores, rivalidades, disputas, inconformismo entre su equipo de trabajo presentados en su empresa?
10.1. ¿Cómo las identificó?
11. Al momento de tomar decisiones, ¿Qué tipo de habilidades o destrezas generó para dar solución frente a problemas presentados en la empresa?
11.1. ¿Mostró un comportamiento diligente, tomando la iniciativa y encaminando a los cambios necesarios con autonomía y tenacidad personal?
11.2. ¿Generó propuestas y soluciones innovadoras?
12. ¿Realizó lo que se propuso a hacer, sin olvidar su objetivo pese a las dificultades presentadas?
13. ¿Programó de manera efectiva las actividades y las ejecutó en los tiempos dados?
14. ¿Conservó la calma ante situaciones que generaban tensión?
15. ¿Cumplió con las promesas establecidas por usted a los clientes y su comportamiento fue transparente?
15.1. ¿Dio y exigió a cada uno de los empleados lo que corresponde sin discriminación ni preferencia?
16. ¿Conoció sus fortalezas y debilidades como persona y profesional?
17. ¿Identificó factores contables que incidió en el cierre de la organización?
17.1. ¿Registraba todas las operaciones contables como compras, gastos, ventas e ingresos, adquisiciones, liquidaciones de impuestos de su empresa?
17.2. ¿Calculaba periódicamente los ingresos y egresos de su organización?

10. Pues, uno sabe qué pasa sí o sea todos los empleados son distintos y de pronto en este siempre, pues es un sector donde hay unos empleados que no son muy calificados, si hablamos de los obreros de construcción valga la palabra, que no requieren un nivel académico muy algo, pero si son buenos desempeñando su labor pero por no tener de pronto un nivel educativo muy alto pues es común que entre ellos a veces se presente tema de discordia, de malos entendidos, se presentaba y no se puede decir que no puedo decir que no pero pues igual eso se tenía un manejo
 10.1. No tenía contacto directo con ellos, pero eso es labor de Del supervisor de cada área la cual tiene un líder y era el encargado de identificar ese tipo de situaciones eso cualquier situación de esas se evidencia en mal comportamiento que tenga el empleado, en mal procedimiento que realicen en algo de su trabajo, ellos lo identificaban fácilmente y nos pasaba el informe
 11. No genere destrezas visualmente que ayudaran a generar soluciones a problemas presentados en la empresa, nunca las visualice
 11.1. Si porque digamos, primero por el cargo, por el puesto, lo otro por la experiencia que he tenido pues en el manejo de ese tipo de empresas pues sí tenía la autoridad para el manejo de esas situaciones
 11.2. Sí, ósea se trata de que en cada momento de mirar de qué forma se puede solucionar, si ya tenemos experiencia de que como se estaba haciendo antes no funcionaba pues tocaba generar unas nuevas
 12. Si, claro, todo apunta siempre a al cumplimiento de los objetivos,
 13. Inicialmente sí, pero cuando empezó a ver algunas fallas ahí, de algunos factores externos se dificultó un poco el cumplimiento al 100%
 14. Si, soy muy calmado, muy tranquilo
 15. Si, fue un comportamiento transparente, siempre deje ver a ellos la situación real, pero al final cuando ya no se pudo cumplir al 100% los objetivos pues se tuvo que incumplir
 15.1. Sí,
 16. Ya conocía gran parte, pero aquí me ayudó a conocer otra parte que pronto no conocía
 17. Sí, claro tuve que conocerlos para llegar a tomar la decisión del cierre de la empresa pues eso será ese del primer factor que debía conocer, el tema contable de la empresa
 17.1. Totalmente, la parte contable siempre tenía que funcionar muy bien
 17.2. Si, con base a esa información se tomó la decisión de cerrar la operación, el contador de la empresa registraba todas las operaciones contables como compras gastos ventas e ingresos adquisiciones liquidaciones de impuestos de su empresa total hombre tenía que presionar muy bien calculado periódicamente los ingresos y egresos de su organización.

Factores de supervivencia que inciden en el proceso de perdurabilidad de las organizaciones	Definir y reconocer los factores de supervivencia empresarial en el contexto de las medianas empresas del sector de la construcción de Barrancabermeja.	FACTORES DE MERCADEO	¿Cuáles son los factores de supervivencia que incidieron en el proceso de perdurabilidad de la organización?	<p>18. ¿Elaboró usted estrategias de mercadeo identificando el servicio, el precio, la plaza y la promoción como eje principal del desarrollo administrativo y operacional de la organización?</p> <p>18.1. ¿Elaboró la segmentación del mercado e identifico los clientes potenciales?</p> <p>18.2. ¿Identificó a que sector empresarial ya sea público o privado debía prestar sus servicios?</p> <p>18.3. ¿Incluyó propuestas de licitación en los distintos sectores tanto públicos como privados?</p> <p>18.4. ¿Elaboró estrategias de mercadeo referente al servicio de construcción?</p> <p>18.5. ¿Cuáles eran los factores diferenciadores respecto a la prestación del servicio de la competencia?</p> <p>18.6. ¿Identificó las necesidades de sus clientes?</p> <p>18.7. ¿Definió cuál era la percepción que tenían sus clientes de su empresa?</p> <p>19. ¿Elaboró estrategias de posicionamiento a su empresa tales como marketing, publicidad, promociones, canales de venta?</p> <p>19.1. ¿Las relaciones públicas que estableció fueron suficientes para su negocio?</p> <p>19.2. ¿Identificó variables de precios de su competencia en cuanto a la realización de las obras?</p> <p>19.3. ¿Los medios de comunicación con sus stakeholders fueron adecuados?</p> <p>19.4. ¿La ubicación de su empresa era estratégica en cuanto a proveedores, competencia, clientes?</p> <p>20. ¿Identificó los factores tecnológicos de desarrollo e innovación de su organización?</p> <p>20.1. ¿Su organización poseía departamento de Investigación y desarrollo?</p> <p>20.2. En cuanto a la tecnología, ¿se</p>	<p>18. Si, siempre tuve claro quién era mi clientela, mi segmento todo, sí estaba trabajando horas civiles bueno en casa de vivienda dirigida a estar los tres y cuatro, era puntual y tenía la segmentación clara para cada uno de estos estratos</p> <p>18.1. Si, eran viviendas de estratos tres y cuatro, era puntual.</p> <p>18.2. Si,</p> <p>18.3. Casi no trabajaba con empresas del sector público privado, si no construía después de un estudio de mercado determinaba qué se necesitaba en la ciudad, qué tipo de vivienda estaba necesitando pues la construía</p> <p>18.4. Si,</p> <p>18.5. Los acabados en mi caso de vivienda para estratos tres y cuatro, la calidad de los materiales y los acabados los acabados que se presentaban en los apartamentos en todas las viviendas que se construían eran únicos</p> <p>18.6. Si, por eso trataba de cumplirlas.</p> <p>18.7. Si claro, por eso desde el principio se hablaba de la permanente</p> <p>19. Sí, a pesar de tener tantos años la empresa en el mercado pues el tema publicitario no se puede dejar de lado, siempre estaba acompañado del tema mercadeo virtual, y presencial</p> <p>19.1. Si, porque la quiebra de esto no tuvo relación con las relaciones públicas</p> <p>19.2. Sí, mediante un proceso de Benchmarking se hizo la comparación</p> <p>19.3. Si</p> <p>19.4. Si, porque era de fácil acceso, era muy cercana a al grupo objetivo al que iba dirigido</p> <p>20. Si, todo el tema de maquinaria que se está utilizando para acabados, para hormigón, para todo lo que tenía que ver el tema de la construcción</p> <p>20.1. No, en ese punto, pero digamos que medianamente lo desarrollamos, no tener un departamento encargado de eso, la verdad no.</p> <p>20.2. Pues de pronto no las ultimas, pero si por lo menos las más</p>
		FACTORES TECNOLÓGICOS			

FACTORES COMPETITIVOS	<p>encontraba a la vanguardia y utilizaba las ultimas herramientas para su labor? 20.3. ¿Impulsaba la innovación en los procesos de su organización? 20.4. ¿Integraba la gestión tecnológica a su organización? 20.5. ¿Vinculó su organización a convenios con las Instituciones de Educación Superior? 20.6. ¿Tenía usted Know How en su organización? 21. ¿Analizó las variables competitivas de su organización, servicios, precios, poder adquisitivo, proveedores? 21.1. ¿Identificó la competencia que tenía en el mercado? 21.2. ¿Tenían poder de compradores en la adquisición de sus productos con los proveedores? 21.3. ¿Los proveedores eran tan pocos que podían colocar los precios que quisieran? 21.4. ¿La competencia tenía el poder de adquirir los insumos más económicos para poder disminuir los costos en las licitaciones? 22. ¿Factores externos como la comunidad fueron claves para el cierre de su organización? 22.1. ¿La vinculación de personal no capacitado influyó en costos y procesos que generaran cuellos de botella en su labor organizacional? 22.2. ¿Tuvo inconvenientes con grupos al margen de la ley para la normal operación de su organización?</p>	<p>acequibles posibles 20.3. Trataba hasta donde lo permitía el factor económico 20.4. Si, 20.5. No, tenía siempre empleados tiempo completo y pues por la experiencia prefería hacer eso que tener practicantes 20.6. Si, claro, pues una empresa de tanto tiempo en el mercado que era líder que se identificaba plenamente como la empresa que construía las mejores viviendas acá para estratos tres y cuatro, tenía buen nombre 21. Claro, antes de ponerle precio a mis obras hacia el análisis 21.1. Sí ahorita, lo mencione a través de investigaciones de mercado, de procesos de Benchmarking, hacia análisis de competencia 21.2. Eh, no a manera de alianzas estratégicas o de integraciones la verdad no, el gremio es complicado 21.3. No, muchísima variedad de proveedores, e incluso de otras ciudades hasta más baratos 21.4. Eso no se puede controlar hasta ese punto, la competencia si tiene capacidad adquisitiva pueden hacer compra de grandes volúmenes y bajar el precio o como hacer importaciones directas y bajar el precio 22. Sí fueron factores externos los que llevaron al cierre de la de la empresa, pero no de este tipo, no sindicatos, no pago de vacunas, ninguna de esas 22.1. No, porque me preocupaba que todo el personal fuera capacitado 22.2. Afortunadamente NO</p>
FACTORES EXTERNOS		

Nota. Entrevista empresario No. 4. Por autores.

En esta cuarta entrevista realizada a Ricardo Giraldo, propietario de una empresa del sector de la construcción en Barrancabermeja, Santander, se recopilaron datos sobre los factores gerenciales y los factores de supervivencia que pudieron haber

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

149

ocasionado el cierre de empresas medianas del sector en el año 2021. A continuación, se elabora una asociación entre estos dos conjuntos de datos:

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

150

Se puede establecer una asociación entre los factores gerenciales identificados en la entrevista y los factores de supervivencia que pudieron haber afectado el cierre de la empresa de Ricardo Giraldo. Algunos puntos relevantes a considerar son:

Estrategia y planificación: Ricardo Giraldo definió la misión, visión, objetivos y metas de su empresa, lo cual indica una buena planificación estratégica. Sin embargo, la dificultad para cumplir con los objetivos en el último momento puede haber influido en la supervivencia de la empresa.

Comunicación con clientes: Ricardo mantuvo comunicaciones regulares con los clientes y tomó en cuenta sus sugerencias y necesidades. La relación con los clientes era positiva, lo cual es un factor importante para la supervivencia de una empresa. Sin embargo, no se logró alcanzar plenamente la satisfacción de los intereses de ambas partes, lo que podría haber afectado la retención de clientes.

Relaciones internas: Ricardo mantenía relaciones con las personas clave dentro de la empresa y se recibían informes periódicos sobre el progreso de las obras. Esto indica una buena comunicación interna y un seguimiento de las actividades. Sin embargo, no se mencionó específicamente cómo se abordaban los conflictos laborales, lo cual podría haber generado tensiones y afectado el desempeño del equipo.

Gestión del talento humano: Ricardo realizó un proceso de contratación formal y asignó tareas según el conocimiento y experiencia de cada empleado. Además, se fomentó el desarrollo de habilidades y se orientó al equipo de trabajo hacia el logro de los objetivos. Estos factores gerenciales pueden contribuir a la supervivencia de una empresa al contar con un personal competente y motivado.

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

151

Factores contables: Ricardo registraba todas las operaciones contables y realizaba un seguimiento periódico de los ingresos y egresos de la organización. La gestión adecuada de los aspectos contables es esencial para la supervivencia y el crecimiento de una empresa.

Estrategias de mercadeo: Ricardo elaboró estrategias de mercadeo, identificó el mercado objetivo y segmentó su oferta de viviendas. También se realizaron acciones de promoción y se tuvo en cuenta la competencia. Estos factores de supervivencia relacionados con el mercadeo son fundamentales para atraer clientes y mantenerse competitivo en el sector de la construcción.

Factores externos: Ricardo mencionó que el cierre de la empresa estuvo influenciado por factores externos como la recesión económica y la baja capacidad adquisitiva de los clientes debido a la pandemia de COVID-19. Estos factores son difíciles de controlar y pueden afectar la supervivencia de las empresas.

En conclusión, los factores gerenciales identificados en la entrevista, como la planificación estratégica, la comunicación con clientes, las relaciones internas, la gestión del talento humano y la contabilidad, pueden influir en la supervivencia de una empresa del sector de la construcción. Además, los factores de supervivencia, como las estrategias de mercadeo, el posicionamiento en el mercado y la capacidad de adaptación a factores externos, también son clave para enfrentar los desafíos y mantenerse competitivo en el sector.

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

Para la empresaria 5, llamada Silvia Quintero (entrevista completa [Anexo F](#)), el desarrollo de la entrevista a través de la matriz categorial es el siguiente:

Tabla 19.

Empresario 5. Silvia Quintero

FACTORES GERENCIALES QUE PROVOCARON EL CIERRE DE MEDIANAS EMPRESAS DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN EN LA CIUDAD DE BARRANCABERMEJA EN EL AÑO 2021.					
OBJETIVO GENERAL:	Determinar los factores gerenciales que llevaron a que en el año 2021 cerraran medianas empresas del sector de la construcción de la ciudad de Barrancabermeja.				
CATEGORIAS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	SUBCATEGORIAS	Pregunta de Investigación	PREGUNTAS A REALIZAR	Resultados de las técnicas de recolección de la información Empresario 5
Habilidades Gerenciales en el proceso de perdurabilidad en las organizaciones	Identificar los factores gerenciales que influyeron en las medianas empresas del sector de la construcción de la ciudad de Barrancabermeja.	HABILIDADES ESTRATÉGICAS	¿Cuáles son los factores gerenciales que inciden en el proceso de perdurabilidad en organizaciones medianas del sector de la construcción?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definí en su organización la misión y visión? 1.1. ¿Estableció los objetivos y metas a cumplir? 2. ¿Mantuvo Comunicaciones con los clientes? 2.1. ¿Cómo era la comunicación con los clientes? 2.2. Llegó a acuerdos que consigan la satisfacción de los intereses de ambas partes con el/los Cliente/s? 3. ¿De qué manera atendía y daba solución a las sugerencias y necesidades del cliente? 4. ¿Cómo mantuvo las relaciones con las personas claves internamente con la empresa y con el sector? 5. Cuál era el canal de comunicación usado para escuchar y transmitir las ideas de manera efectiva, así, como de las observaciones en general? (Revisar si son habilidades directivas) 6. ¿En relación a RRHH, usted contrató a sus trabajadores acorde a sus necesidades administrativas y operativas de la organización? 6.1. ¿Para el proceso de contratación, la 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sí, definitivamente definí la misión y visión de mi empresa. 1.1. Sí, también establecimos objetivos y metas claras para guiar nuestras actividades. 2. Lamentablemente, debo admitir que hubo problemas en nuestra comunicación con algunos clientes. 2.1. La relación con los clientes no fue la mejor. Hubo falta de comunicación y dificultades para satisfacer sus necesidades, ya que siempre generaban inconformismo. 2.2. No logramos llegar a acuerdos satisfactorios con algunos de los clientes en muchos casos, debido a que persistía las exigencias y atrasos en pagos, lo que generó tensiones y problemas adicionales. 3. Lamentablemente, no pudimos atender adecuadamente las sugerencias y necesidades de los clientes. La falta de comunicación dificultó nuestra capacidad para resolver los problemas de manera efectiva. 4. Mantuvimos relaciones regulares con las personas clave dentro de la empresa, pero la falta de comunicación con el sector en general generó dificultades en nuestras actividades. 5. Utilizamos principalmente reuniones internas y comunicación por correo electrónico para escuchar y transmitir ideas dentro de la empresa. Sin embargo, admito que la efectividad de estos canales de comunicación fue limitada. 6. Sí, contratamos a los trabajadores de acuerdo a las necesidades administrativas y operativas de la empresa. 6.1. La vinculación de los trabajadores se realizó de manera formal, siguiendo los procesos establecidos mediante solicitud de vacante a bolsa de empleo como eempleo.com, la página de servicio de empleo de cafaba.
		HABILIDADES TÉCNICAS			

HABILIDADES
PERSONALES

- vinculación de los trabajadores se efectuó de manera formal o informal?
- 6.2.** ¿Basadas en la Idoneidad de sus trabajadores, asignó tareas al personal según su conocimiento y experiencia?
- 6.3.** ¿Cómo hacía el seguimiento a ello?
- 7.** ¿De qué manera ayudó a descubrir las fortalezas y a desarrollar las habilidades y capacidades profesionales de sus colaboradores?
- 8.** ¿Orientó a los miembros de su equipo de trabajo fomentando la colaboración, comunicación y confianza para el alcance del logro de los objetivos?
- 9.** Cuéntenos, ¿De qué forma apoyó la labor realizada de sus empleados, motivándolos, animándolos y guiándolos al logro de los objetivos propuestos?
- 10.** ¿Identificó las causas provenientes de los conflictos laborales, ya sean, rumores, rivalidades, disputas, inconformismo entre su equipo de trabajo presentados en su empresa?
- 10.1.** ¿Cómo las identificó?
- 11.** Al momento de tomar decisiones, ¿Qué tipo de habilidades o destrezas generó para dar solución frente a problemas presentados en la empresa?
- 11.1.** ¿Mostró un comportamiento diligente, tomando la iniciativa y encaminando a los cambios necesarios con autonomía y tenacidad personal?
- 11.2.** ¿Generó propuestas y soluciones innovadoras?
- 12.** ¿Realizó lo que se propuso a hacer, sin olvidar su objetivo pese a las dificultades presentadas?
- 13.** ¿Programó de manera efectiva las actividades y las ejecutó en los tiempos dados?
- 14.** ¿Conservó la calma ante situaciones que generaban tensión?
- 15.** ¿Cumplió con las promesas establecidas por usted a los clientes y
- 6.2. Sí, asignamos tareas al personal según su conocimiento y experiencia para aprovechar al máximo sus habilidades.
- 6.3. Realizábamos un seguimiento regular del desempeño de los empleados a través de evaluaciones periódicas y retroalimentación constante.
7. Intentamos ayudar a descubrir las fortalezas de nuestros colaboradores a través de la asignación de tareas adecuadas y brindando oportunidades de desarrollo profesional, como capacitaciones y cursos especializados.
8. Sí, siempre buscamos fomentar la colaboración, comunicación y confianza entre los miembros de nuestro equipo de trabajo para lograr los objetivos establecidos.
9. Apoyamos a nuestros empleados brindándoles la capacitación y el apoyo necesarios, reconociendo su trabajo y animándolos a través de incentivos y reconocimientos.
10. NO, no hubo situación alguna que generara conflicto entre mi equipo de trabajo.
11. Para tomar decisiones y solucionar problemas, desarrollé habilidades de análisis, pensamiento de manera crítica, También valoré la autonomía y la tenacidad personal para llevar a cabo los cambios necesarios.
- 11.1. Sí, mostré un comportamiento diligente, revisaba cada aspecto en consideración a la mejora de la empresa, tomé la iniciativa y lideré los cambios necesarios con autonomía y tenacidad personal
- 11.2. Sí, generé propuestas y soluciones innovadoras para abordar los problemas que enfrentaba la empresa.
12. Sí, a pesar de las dificultades presentadas interna y externamente, siempre mantuve el enfoque en los objetivos y me esforcé por realizar lo que me propuse.
13. En general, programé las actividades de manera efectiva, aunque en algunos casos hubo retrasos debido a dificultades imprevistas.
14. Intenté conservar la calma ante situaciones que generaban tensión, aunque en ocasiones fue un desafío. Reconozco que es importante mantener la serenidad en esos momentos.
15. Sí, siempre nos esforzamos por cumplir con las promesas establecidas a nuestros clientes y mantener un comportamiento lo más transparente en nuestras interacciones comerciales.
- 15.1. Sí, siempre traté de ser justo y equitativo en el trato hacia todos los empleados, sin discriminación ni preferencia.

Factores de supervivencia que inciden en el proceso de perdurabilidad de las organizaciones	Definir y reconocer los factores de supervivencia empresarial en el contexto de las medianas empresas del sector de la construcción de Barrancabermeja.	FACTORES DE MERCADEO	¿Cuáles son los factores de supervivencia que incidieron en el proceso de perdurabilidad de la organización?	<p>su comportamiento fue transparente? 15.1. ¿Dio y exigió a cada uno de los empleados lo que corresponde sin discriminación ni preferencia? 16. ¿Conoció sus fortalezas y debilidades como persona y profesional? 17. ¿Identificó factores contables que incidió en el cierre de la organización? 17.1. ¿Registraba todas las operaciones contables como compras, gastos, ventas e ingresos, adquisiciones, liquidaciones de impuestos de su empresa? 17.2. ¿Calculaba periódicamente los ingresos y egresos de su organización?</p> <p>18. ¿Elaboró usted estrategias de mercadeo identificando el servicio, el precio, la plaza y la promoción como eje principal del desarrollo administrativo y operacional de la organización? 18.1. ¿Elaboró la segmentación del mercado e identifique los clientes potenciales? 18.2. ¿Identificó a que sector empresarial ya sea público o privado debía prestar sus servicios? 18.3. ¿Incluyó propuestas de licitación en los distintos sectores tanto públicos como privados? 18.4. ¿Elaboró estrategias de mercadeo referente al servicio de construcción? 18.5. ¿Cuáles eran los factores diferenciadores respecto a la prestación del servicio de la competencia? 18.6. ¿Identificó las necesidades de sus clientes? 18.7. ¿Definió cuál era la percepción que tenían sus clientes de su empresa? 19. ¿Elaboró estrategias de posicionamiento a su empresa tales como marketing, publicidad, promociones, canales de venta? 19.1. ¿Las relaciones públicas que estableció fueron suficientes para su</p>	<p>16Sí, como persona y profesional, me esforcé por conocer y entender tanto mis fortalezas como mis debilidades, con el fin de mejorar continuamente y maximizar mi desempeño. 17. Sí, identificamos factores contables que tuvieron un impacto en el cierre de la organización. Entre ellos se encontraban problemas en el registro de todas las operaciones contables, como compras, gastos, ventas e ingresos, así como deficiencias en el cálculo periódico de los ingresos y egresos de la empresa. Estas dificultades contribuyeron a una gestión financiera inadecuada que afectó la viabilidad del negocio. 17.1. Si las registraba, aunque presentábamos problemas al momento de registrar todas las operaciones contables, como compras, gastos, ventas e ingresos en un cierto periodo. 17.2. No, existían deficiencias en el cálculo periódico en tema de ingresos y egresos de la empresa, lo que contribuyó a una gestión financiera inadecuada que afectó la viabilidad de la empresa. 18. Sí, se elaboró estrategias de mercadeo que tuvieron en cuenta el servicio, el precio, la plaza y la promoción como elementos clave para el desarrollo administrativo y operacional de la organización. Reconocimos la importancia de identificar cuál era nuestro mercado objetivo, de establecer precios de manera competitiva, seleccionar ubicaciones estratégicas y promover nuestros servicios de construcción de manera efectiva. 18.1. Sí, identificamos los diferentes grupos de clientes y sus necesidades específicas. A través de un análisis de mercado, identificamos los clientes potenciales que eran más propensos a requerir nuestros servicios de construcción. 18.2. Sí, Nuestro sector ha sido el sector privado 18.3. Si, Presentamos propuestas competitivas y buscamos oportunidades de contratos en diferentes proyectos de construcción. 18.4. Si, en su momento todo se realizaba por medio de redes sociales, que era, donde se mostraba las actividades realizadas, clientes, y nuestros servicios. 18.5. Nos esforzamos por diferenciarnos de la competencia gracias a la calidad de nuestros servicios, la atención al cliente y el cumplimiento de los plazos acordados. Además, nos enfocamos en ofrecer soluciones personalizadas y adaptadas a las necesidades específicas de nuestros clientes. 18.6. Sí, realizamos un estudio de mercado y encuestas a nuestros clientes para comprender sus necesidades y expectativas. Esto nos permitió adaptar nuestros servicios y ofrecer soluciones que satisficieran sus requerimientos. 18.7. Sí, realizamos encuestas de satisfacción y recopilamos comentarios de nuestros clientes para evaluar la percepción que tenían de nuestra empresa, lo que nos permitió deducir ciertos</p>
---	---	----------------------	--	---	---

	<p>negocio?</p> <p>19.2. ¿Identificó variables de precios de su competencia en cuanto a la realización de las obras?</p> <p>19.3. ¿Los medios de comunicación con sus stakeholders fueron adecuados?</p> <p>19.4. ¿La ubicación de su empresa era estratégica en cuanto a proveedores, competencia, clientes?</p>	<p>inconformismos en algunos de ellos, y Utilizamos esta retroalimentación para mejorar continuamente y fortalecer nuestra reputación en el mercado,</p> <p>19. Sí, desarrollamos estrategias de posicionamiento, donde se incluyó la identificación de nuestro valor diferencial, la comunicación efectiva de nuestros puntos fuertes y la creación de una imagen sólida y confiable en el sector.</p> <p>19.1. Reconozco que podríamos haber mejorado nuestras relaciones públicas para impulsar nuestro negocio. Aunque establecimos algunas relaciones, nos faltó una estrategia más sólida.</p> <p>19.2. mediante un análisis de precios de la competencia, se hacía para comprender cómo se posicionaban en el mercado y ajustamos nuestros precios en a razón de esos resultados. Buscamos ser competitivos sin comprometer la calidad de nuestros servicios.</p> <p>19.3. Mantuvimos una comunicación adecuada con ello, así como proveedores, clientes y otros actores claves. Aunque, podríamos haber mejorado la estructura organizacional de cara a nuestra comunicación, para asegurar una mayor eficiencia y fluidez en los procesos.</p> <p>19.4. En algunos casos, debido a que algunos de nuestros clientes no tenían sus actividades fuera de la zona urbana, y claro, que desde luego, retirado del lugar donde estaba la empresa</p>
	<p>20. ¿Identificó los factores tecnológicos de desarrollo e innovación de su organización?</p> <p>20.1. ¿Su organización poseía departamento de Investigación y desarrollo?</p> <p>20.2. En cuanto a la tecnología, ¿se encontraba a la vanguardia y utilizaba las últimas herramientas para su labor?</p> <p>20.3. ¿Impulsaba la innovación en los procesos de su organización?</p> <p>20.4. ¿Integraba la gestión tecnológica a su organización?</p> <p>20.5. ¿Vinculó su organización a convenios con las Instituciones de Educación Superior?</p> <p>20.6. ¿Tenía usted Know How en su organización?</p>	<p>20. No, No señor.</p> <p>20.1. No</p> <p>20.2. No</p> <p>20.3. No</p> <p>20.4. No</p> <p>20.5. No</p> <p>20.6. No</p>
FACTORES TECNOLÓGICOS		
	<p>21. ¿Analizó las variables competitivas de su organización, servicios, precios, poder adquisitivo, proveedores?</p> <p>21.1. ¿Identificó la competencia que</p>	<p>21. No, considero que nuestras actividades eran justas y sin punto de comparación, debido a la calidad de nuestro servicio.</p> <p>21.1. No</p> <p>21.2. No.</p>
FACTORES COMPETITIVOS		

FACTORES EXTERNOS	tenía en el mercado?	21.3. No.
	21.2. ¿Tenían poder de compradores en la adquisición de sus productos con los proveedores?	21.4. No.
	21.3. ¿Los proveedores eran tan pocos que podían colocar los precios que quisieran?	
	21.4. ¿La competencia tenía el poder de adquirir los insumos más económicos para poder disminuir los costos en las licitaciones?	
	22. ¿Factores externos como la comunidad fueron claves para el cierre de su organización?	22. Sí, vivimos dificultades en la gestión de las expectativas y preocupaciones de la comunidad en relación con nuestros proyectos de construcción. Hubo problemas de comunicación y falta de entendimiento mutuo, lo que generó tensiones y conflictos, así, como del tema de contratación, ya que, nos paraban las actividades, cuando no se establecía trato o pacto alguno sobre el tema de la contratación de personal foráneo más que el local según ellos.
	22.1. ¿La vinculación de personal no capacitado influyó en costos y procesos que generaran cuellos de botella en su labor organizacional?	22.1. No del todo, porque en gran parte, algunos de los trabajadores obrera o mano de obra no profesional, contaban con el apoyo de un guía o dirección de los capataces u oficiales de obra, sin verse afectado los tiempos.
	22.2. ¿Tuvo inconvenientes con grupos al margen de la ley para la normal operación de su organización?	22.2. No. Por fortuna, no presenciamos conflicto alguno con personas o grupos al margen de la ley.

Nota. Entrevista empresario No. 5. Por autores

Para esta quinta entrevista con la señora Silvia Quintero, propietaria de la empresa Inversiones y Construcciones de Colombia Guzmán & Guzmán Ltda., se pueden identificar asociaciones entre los factores gerenciales y los factores de supervivencia que podrían haber incidido en el cierre de empresas medianas del sector de la construcción en Barrancabermeja en 2021, como se detalla a continuación:

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

157

Factores Gerenciales y supervivencia empresarial: Definición de misión y visión, objetivos y metas: La señora Silvia Quintero mencionó que definieron la misión, visión, objetivos y metas de su empresa. Esto indica una buena planificación estratégica, lo cual puede ser un factor positivo para la supervivencia de la empresa.

Comunicación con los clientes y supervivencia empresarial: La señora Silvia admitió que hubo problemas en la comunicación con algunos clientes y dificultades para satisfacer sus necesidades. La falta de comunicación y los inconvenientes en la relación con los clientes pueden haber influido en la supervivencia de la empresa.

Relaciones internas y con el sector y supervivencia empresarial: Se mencionó que se mantuvieron relaciones regulares con las personas clave dentro de la empresa, pero hubo dificultades en la comunicación con el sector en general. Esto puede haber afectado la coordinación y el desempeño de la empresa.

Gestión del talento humano y supervivencia empresarial: Se contrató al personal acorde a las necesidades de la empresa y se asignaron tareas según su conocimiento y experiencia. También se buscó desarrollar las habilidades y capacidades de los empleados. Estos factores gerenciales relacionados con el talento humano pueden ser positivos para la supervivencia de la empresa.

Orientación al logro de objetivos y trabajo en equipo y supervivencia empresarial: Se buscó orientar al equipo de trabajo hacia el logro de los objetivos establecidos, fomentando la colaboración, la comunicación y la confianza. Esta orientación puede ser favorable para la supervivencia de la empresa.

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

158

Toma de decisiones y solución de problemas y supervivencia empresarial: La señora Silvia mostró habilidades para tomar decisiones y buscar soluciones a los problemas. También se destacó la iniciativa y la autonomía personal en el liderazgo de los cambios necesarios. Estas habilidades pueden ser beneficiosas para enfrentar los desafíos y garantizar la supervivencia de la empresa.

Gestión contable y supervivencia empresarial: Se identificaron problemas en el registro de operaciones contables y en el cálculo periódico de ingresos y egresos. Estas dificultades en la gestión financiera pueden haber influido en el cierre de la empresa.

Factores de Supervivencia: Estrategias de mercadeo y posicionamiento: Se elaboraron estrategias de mercadeo, se identificó el mercado objetivo y se buscó diferenciarse de la competencia. Estos factores de supervivencia pueden ser importantes para atraer clientes y mantenerse competitivo en el sector de la construcción.

Relaciones con la comunidad y problemas de comunicación: Se mencionó que hubo dificultades en la gestión de las expectativas y preocupaciones de la comunidad, así como problemas de comunicación y falta de entendimiento mutuo. Estos factores externos pueden haber afectado la reputación y la operación de la empresa.

Contratación y vinculación de personal: Se mencionó que no hubo problemas con la contratación de personal no capacitado, pero sí se enfrentaron dificultades en el tema de contratación de personal foráneo según los requerimientos de la comunidad. Estas complicaciones pueden haber generado cuellos de botella en la labor organizacional y afectar la supervivencia de la empresa.

En resumen, las asociaciones entre los factores gerenciales y los factores de supervivencia en el caso de la empresa de la señora Silvia Quintero sugiere que la comunicación con los clientes,

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

159

las relaciones internas y con el sector, así como la gestión contable, podrían haber influido en el cierre de la empresa. Por otro lado, la definición de la misión y visión, la orientación al logro de objetivos, la gestión del talento humano, la toma de decisiones, y las estrategias de mercadeo y posicionamiento podrían haber sido factores que contribuyeran a la supervivencia de la empresa. Además, los problemas de comunicación con la comunidad y las dificultades en la contratación de personal foráneo también podrían haber incidido en el cierre de la organización.

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

Para el empresario 6, prefirió el anonimato (entrevista completa [Anexo G](#)), el desarrollo de la entrevista a través de la matriz categorial es el siguiente:

Tabla 20.

Empresario 6. Anónimo 1

FACTORES GERENCIALES QUE PROVOCARON EL CIERRE DE MEDIANAS EMPRESAS DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN EN LA CIUDAD DE BARRANCABERMEJA EN EL AÑO 2021.					
OBJETIVO GENERAL:	Determinar los factores gerenciales que llevaron a que en el año 2021 cerraran medianas empresas del sector de la construcción de la ciudad de Barrancabermeja.				
CATEGORIAS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	SUBCATEGORIAS	Pregunta de Investigación	PREGUNTAS A REALIZAR	Resultados de las técnicas de recolección de la información Empresario 6
Habilidades Gerenciales en el proceso de perdurabilidad en las organizaciones	Identificar los factores gerenciales que influyeron en las medianas empresas del sector de la construcción de la ciudad de Barrancabermeja.	HABILIDADES ESTRATÉGICAS	¿Cuáles son los factores gerenciales que inciden en el proceso de perdurabilidad en organizaciones medianas del sector de la construcción?	<ol style="list-style-type: none"> Definió en su organización la misión y visión? <ol style="list-style-type: none"> ¿Estableció los objetivos y metas a cumplir? ¿Mantuvo Comunicaciones con los clientes? <ol style="list-style-type: none"> ¿Cómo era la comunicación con los clientes? Llegó a acuerdos que consigan la satisfacción de los intereses de ambas partes con el/los Cliente/s? ¿De qué manera atendía y daba solución a las sugerencias y necesidades del cliente? ¿Cómo mantuvo las relaciones con las personas claves internamente con la empresa y con el sector? ¿Cuál era el canal de comunicación usado para escuchar y transmitir las ideas de manera efectiva, así, como de las observaciones en general? (Revisar si son habilidades directivas) ¿En relación a RRHH, usted contrató a sus trabajadores acorde a sus necesidades administrativas y operativas de la organización? 	<ol style="list-style-type: none"> Sí señor, correcto. La misión y la visión está acorde a lo que queremos proyectamos dentro de los años venideros. <ol style="list-style-type: none"> Si, de acuerdo a las estrategias y a los objetivos que se habían planteado y, con una acorde a nuestras actividades que hacemos día a día, nos vamos proyectando dependiendo al nivel de clientes a nivel de proveedores, nivel de alianzas estratégicas con los proyectando paso a paso de lo que queremos enfocarnos para poder ejecutar toda clase de labores en el sector de la construcción y así poder buscar la satisfacción al cliente. <ol style="list-style-type: none"> Si. <ol style="list-style-type: none"> Buena, nuestra relación comercial ha sido muy buena dado a que siempre hemos mantenido una comunicación efectiva por medio de correos electrónicos, llamadas telefónicas. También debemos hemos proporcionado siempre a final de año, Tener o enviarle. Encuesta de satisfacción al cliente, <ol style="list-style-type: none"> por su puesto. Bueno, básicamente, Los correos corporativos se utilizan para comunicaciones formales en el ámbito tecnológico y de redes sociales, incluyendo sugerencias y recomendaciones de los clientes. Hemos establecido buenas relaciones con gerentes comerciales, quienes nos brindan recomendaciones en nuestras obras y nos han ayudado mucho. Las comunicaciones se realizan de manera formal tanto por escrito como de forma verbal. Hemos establecido canales de comunicación abierta a través de llamadas telefónicas y reuniones corporativas, sociales y en grupo. <ol style="list-style-type: none"> Sí, Como parte de nuestro sistema de gestión, es nuestro deber utilizar un profesiograma para determinar las habilidades necesarias en cada actividad
		HABILIDADES TÉCNICAS			

HABILIDADES
PERSONALES

- 6.1.** ¿Para el proceso de contratación, la vinculación de los trabajadores se efectuó de manera formal o informal?
- 6.2.** ¿Basadas en la Idoneidad de sus trabajadores, asignó tareas al personal según su conocimiento y experiencia?
- 6.3.** ¿Cómo hacía el seguimiento a ello?
- 7.** ¿De qué manera ayudó a descubrir las fortalezas y a desarrollar las habilidades y capacidades profesionales de sus colaboradores?
- 8.** ¿Orientó a los miembros de su equipo de trabajo fomentando la colaboración, comunicación y confianza para el alcance del logro de los objetivos?
- 9.** Cuéntenos, ¿De qué forma apoyó la labor realizada de sus empleados, motivándolos, animándolos y guiándolos al logro de los objetivos propuestos?
- 10.** ¿Identificó las causas provenientes de los conflictos laborales, ya sean, rumores, rivalidades, disputas, inconformismo entre su equipo de trabajo presentados en su empresa?
- 10.1.** ¿Cómo las identificó?
- 11.** Al momento de tomar decisiones, ¿Qué tipo de habilidades o destrezas generó para dar solución frente a problemas presentados en la empresa?
- 11.1.** ¿Mostró un comportamiento diligente, tomando la iniciativa y encaminando a los cambios necesarios con autonomía y tenacidad personal?
- 11.2.** ¿Generó propuestas y soluciones innovadoras?
- 12.** ¿Realizó lo que se propuso a hacer, sin olvidar su objetivo pese a las dificultades presentadas?
- 13.** ¿Programó de manera efectiva las actividades y las ejecutó en los tiempos dados?
- 14.** ¿Conservó la calma ante situaciones que generaban tensión?
- 15.** ¿Cumplió con las promesas establecidas por usted a los clientes y su comportamiento fue transparente?
- 15.1.** ¿Dio y exigió a cada uno de los empleados lo que corresponde sin discriminación ni preferencia?
- 16.** ¿Conoció sus fortalezas y debilidades como persona y profesional?
- 17.** ¿Identificó factores contables que incidió en el
- 6.2.** Sí, nosotros llevamos a cabo la vinculación de los trabajadores de manera formal. Después de organizar el profesiograma y hacer una convocatoria, enviamos los requerimientos a Cafaba, quienes nos envían gradualmente hojas de vida de los candidatos.
- Así es, utilizamos un profesiograma para identificar profesiones formales y legales, como ingenieros y administradores de empresa, que son requisitos necesarios para ciertas actividades. También hacemos convocatorias para personal no calificado, como obreros, donde se les pide requisitos mínimos
- 6.3.** Mediante rutas de desempeño, avances y asignaciones de tareas.
- 7.** Muchos trabajadores informales, especialmente obreros, tienen la oportunidad de crecer progresivamente en la empresa. Les brindamos apoyo para pasar de obreros a oficiales de obreros y albañiles, reconociendo sus capacidades
- 8.** Si correcto, sí, señor, correcto, nosotros cuando tenemos una gran cantidad de trabajadores para hacer dicha actividad, no todo lo que hacemos es verificar cada uno el potencial.
- 9.** Identificamos las habilidades específicas de cada persona, ya sea en el sector de la marinería o en la mezcla y combinación de concretos. A partir de eso, brindamos apoyo para que puedan desarrollar su potencial y aprovechar al máximo sus fortalezas.
- 10.** Si.
- 10.1.** Para abordar esto, llevamos a cabo charlas diarias dirigidas por profesionales en HSE y convivencia social. En estas charlas, establecemos parámetros de seguridad y fomentamos la comunicación emocional entre los trabajadores
- 11.** En situaciones de conflictos entre empleados, abordamos el problema de manera discreta y personal. Siempre es sabido que se felicita en público y se regaña en privado.
- 11.1.** Mi comportamiento siempre fue dado a la mejora y el bienestar de la empresa, tomando las mejores iniciativas previamente analizadas.
- 11.2.** Si, si las realicé
- 12.** Nos fijamos metas y objetivos tanto a nivel profesional como laboral y de convivencia con los trabajadores, buscando alcanzar el máximo rendimiento.
- 13.** Sí señor, y cuando no se alcanzaba, se hacían prórrogas en relación a imprevistos presentados.
- 14.** Siempre hay desafíos en la ejecución de una obra, como retrasos en la entrega, accidentes laborales o inconvenientes con los materiales. Sin embargo, hemos abordado estos problemas de manera calmada y buscando soluciones rápidas, eficientes y económicas.
- 15.** Nosotros seguimos un cronograma de actividades y una programación de obra, adaptándonos a los imprevistos como el clima o retrasos en los materiales. Aunque puede haber algunos retrocesos, siempre nos esforzamos por cumplir con la programación establecida.

Factores de supervivencia que inciden en el proceso de perdurabilidad de las organizaciones	Definir y reconocer los factores de supervivencia empresarial en el contexto de las medianas empresas del sector de la construcción de Barrancabermeja.	FACTORES DE MERCADEO	¿Cuáles son los factores de supervivencia que incidieron en el proceso de perdurabilidad de la organización?	<p>cierre de la organización?</p> <p>17.1. ¿Registraba todas las operaciones contables como compras, gastos, ventas e ingresos, adquisiciones, liquidaciones de impuestos de su empresa?</p> <p>17.2. ¿Calculaba periódicamente los ingresos y egresos de su organización?</p> <p>18. ¿Elaboró usted estrategias de mercadeo identificando el servicio, el precio, la plaza y la promoción como eje principal del desarrollo administrativo y operacional de la organización?</p> <p>18.1. ¿Elaboró la segmentación del mercado e identifico los clientes potenciales?</p> <p>18.2. ¿Identificó a que sector empresarial ya sea público o privado debía prestar sus servicios?</p> <p>18.3. ¿Incluyó propuestas de licitación en los distintos sectores tanto públicos como privados?</p> <p>18.4. ¿Elaboró estrategias de mercadeo referente al servicio de construcción?</p> <p>18.5. ¿Cuáles eran los factores diferenciadores respecto a la prestación del servicio de la competencia?</p> <p>18.6. ¿Identificó las necesidades de sus clientes?</p> <p>18.7. ¿Definió cuál era la percepción que tenían sus clientes de su empresa?</p> <p>19. ¿Elaboró estrategias de posicionamiento a su empresa tales como marketing, publicidad, promociones, canales de venta?</p> <p>19.1. ¿Las relaciones públicas que estableció fueron suficientes para su negocio?</p> <p>19.2. ¿Identificó variables de precios de su competencia en cuanto a la realización de las obras?</p> <p>19.3. ¿Los medios de comunicación con sus stakeholders fueron adecuados?</p> <p>19.4. ¿La ubicación de su empresa era estratégica en cuanto a proveedores, competencia, clientes?</p>	<p>15.1. En la empresa no había discriminación, a todos se trataba por igual.</p> <p>16. Desde luego, siempre me exigía día a día en función de hacer muy eficiente en mis cosas</p> <p>17. Si, así es.</p> <p>17.1. Todo se registraba, tanto gastos, ventas, así como las compras.</p> <p>17.2. Todo el tema de la parte de contributiva, digamos que, en cuanto a la contabilidad de la empresa, siempre hemos sido muy responsables en ejecutar y se realizaba los ingresos y egresos contables en la empresa.</p> <p>18. Tenemos una amplia variedad de servicios en los que nos especializamos. Hemos incursionado con éxito en geotecnia y hemos dedicado esfuerzos significativos al campo de la hidrosiembra</p> <p>18.1. Claro, sí señor, se identificó cada uno de los clientes que eran para nosotros los de impacto o de consentir.</p> <p>18.2. La compañía se vio afectada por la reducción de oportunidades de contratación durante la pandemia. Para enfrentar esta situación, decidimos explorar otros servicios independientes y trabajar como profesionales de manera individual.</p> <p>18.3. sí, claro. Dadas las necesidades del entorno.</p> <p>18.4. La compañía se vio afectada por la reducción de oportunidades de contratación durante la pandemia. Para enfrentar esta situación, decidimos explorar otros servicios independientes y trabajar como profesionales de manera individual.</p> <p>18.5. Nuestra competencia se destaca por la alta calidad de nuestros trabajos y la puntualidad en la entrega de las obras. Mantenemos una excelente relación con nuestros clientes.</p> <p>18.6. Siempre, y el cliente estipulaba cada necesidad y eran recibidas a satisfacción</p> <p>18.7. Si claro, mediante encuesta de satisfacción de cada cliente.</p> <p>19. Sí, se incluyó la identificación de nuestro valor diferencial, la comunicación efectiva de nuestros puntos fuertes y la creación de una imagen sostenible y confiable en el sector.</p> <p>19.1. Tuve la oportunidad de establecer una relación comercial con una persona involucrada en el ámbito político. Gracias a esta conexión nos permitió entrar en el mercado público y aumentar la visibilidad de nuestra empresa en ese sector.</p> <p>19.2. En el proceso de licitación, nos hemos enfrentado a dificultades tanto en Barrancabermeja como en todo Colombia. Encontramos grandes empresas que licitan de manera diferente, bajando significativamente los precios unitarios, posiblemente debido a alianzas económicas externas. Esto nos ha impedido competir directamente con ellos, ya que la diferencia en los precios unitarios entre nosotros y la competencia es considerable.</p> <p>19.3. si, se deba de forma clara y únicamente se manejaba de</p>
---	---	----------------------	--	---	--

FACTORES
TECNOLÓGICOS

20. ¿Identificó los factores tecnológicos de desarrollo e innovación de su organización?
 20.1. ¿Su organización poseía departamento de Investigación y desarrollo?
 20.2. En cuanto a la tecnología, ¿se encontraba a la vanguardia y utilizaba las últimas herramientas para su labor?
 20.3. ¿Impulsaba la innovación en los procesos de su organización?
 20.4. ¿Integraba la gestión tecnológica a su organización?
 20.5. ¿Vinculó su organización a convenios con las Instituciones de Educación Superior?
 20.6. ¿Tenía usted Know How en su organización?

forma interna por el correo.
 19.4. No, no siempre, dependíamos del sector o zona a nivel local o nacional según era el contrato
 20. Sí, contamos con equipos topográficos, incluyendo un georradar, que nos ha ayudado a identificar tuberías subterráneas antes de realizar excavaciones. Este equipo nos ha acompañado en obras donde es crucial conocer la ubicación de las tuberías antes de iniciar la excavación con maquinaria pesada
 20.1. No, nosotros no contábamos con eso
 20.2. pues, como lo dije anteriormente, los equipos de georradar y para el uso de topografía, las cuales eran propias para la labor en la empresa.
 20.3. Hemos realizado cambios significativos en nuestra estrategia de hidrosiembra para optimizar recursos y aumentar las utilidades. En lugar de utilizar insumos importados de los Estados Unidos, hemos desarrollado nuestro propio material criollo artesanal con propiedades físicas y características similares.
 20.4. No, Bueno solo manejo de las herramientas para uso de cada labor o actividad.
 20.5. Si, Brindamos oportunidades a dos jóvenes, uno en HSE y otro en administración, quienes realizaron pasantías y recibieron certificaciones al finalizar su período con nosotros. Fue importante para la organización brindar oportunidades a jóvenes talentos.
 20.6. Dentro del Know How, se manejó de forma directa, basados en los conocimientos y de las experiencias vividas en cada obra o contrato.
 21. En 2020 y principios de 2021, los precios de los materiales experimentaron un aumento significativo. Esto afectó nuestras cotizaciones para contratos futuros, ya que los precios de los materiales variaban mensualmente. Al presentar licitaciones, había casos en los que, después de tres meses, los materiales habían aumentado incluso un 100%. Perdimos muchas licitaciones porque los clientes esperaban que mantuviéramos los precios originales de una cotización presentada hace 60 o 90 días, a pesar de los aumentos sustanciales en los materiales
 21.1. En ese momento, nos enfocamos en el área de la hidrosiembra y realizamos una investigación sobre cuántas empresas tenían una máquina sembradora en el sector. Descubrimos que eran muy pocas. Decidimos fortalecernos adquiriendo una máquina de China y también fabricamos otra máquina aquí en Colombia. Esta estrategia nos permitió destacarnos en el mercado, ya que éramos los únicos con esas máquinas en ese momento.
 21.2. Si, siempre va de la mano que la calidad y la responsabilidad de nuestro servicio era el de quedar bien con el cliente y para ello los proveedores eran fundamentales.
 21.3. No la, los precios siempre se han manejado de manera

FACTORES
COMPETITIVOS

21. ¿Analizó las variables competitivas de su organización, servicios, precios, poder adquisitivo, proveedores?
 21.1. ¿Identificó la competencia que tenía en el mercado?
 21.2. ¿Tenían poder de compradores en la adquisición de sus productos con los proveedores?
 21.3. ¿Los proveedores eran tan pocos que podían colocar los precios que quisieran?
 21.4. ¿La competencia tenía el poder de adquirir los insumos más económicos para poder disminuir los costos en las licitaciones?

FACTORES
EXTERNOS

22. ¿Factores externos como la comunidad fueron claves para el cierre de su organización?

22.1. ¿La vinculación de personal no capacitado influyó en costos y procesos que generaran cuellos de botella en su labor organizacional?

22.2. ¿Tuvo inconvenientes con grupos al margen de la ley para la normal operación de su organización?

global, digamos, y a nivel nacional siempre se ha Manejado los mismos. De pronto el factor fidelidad con algunos proveedores de llevar muchos años con nosotros nos permitía hacer algún tipo de descuento.

21.4. No, siempre se manejó por igual.

22. Durante la pandemia, el gobierno implementó un programa de ayuda para los contratistas y empresarios en el cual cubrían el 40% de los salarios y el contratista debía cubrir el 60% restante. Sin embargo, cuando hubo un alto pico de casos de COVID-19, tuvimos que enviar a casa a un grupo de trabajadores que no presentaban síntomas, lo que implicó un aislamiento de 40 días. Durante este período, seguimos pagando sus salarios y seguridad social, lo cual representó un gasto significativo para la empresa. A pesar de la ayuda del gobierno, muchas empresas tuvieron que recurrir a préstamos para cubrir estos vacíos fiscales y las pérdidas generadas durante el tiempo en que no se pudo trabajar debido a la pandemia.

22.1. la verdad si, por ejemplo, en Bosconia, tuvimos que enfrentar desafíos logísticos debido a la naturaleza de nuestro trabajo. Cada vez que nos desplazábamos por diferentes veredas, teníamos que contratar mano de obra local en cada sector para cumplir con los requisitos de la comunidad. Esto generaba gastos considerables en términos de contratación, dotación y seguridad social.

22.2. Pues no, Cuando trabajamos en sectores vulnerables, nos hemos reunido con líderes sociales de las comunas para establecer relaciones de colaboración. Hemos brindado oportunidades laborales a personas recomendadas por estos líderes, siempre y cuando cumplan con ciertos requisitos mínimos. Hemos mantenido una relación seria y no hemos tenido problemas significativos.

Nota. Entrevista empresario No. 6. Por autores.

Para elaborar una asociación entre los factores gerenciales y los factores de supervivencia presentes en la entrevista, podemos observar lo siguiente:

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

165

Los factores gerenciales mencionados, como la definición de misión, visión, objetivos y metas, la comunicación con los clientes, el establecimiento de acuerdos satisfactorios, la atención a las sugerencias y necesidades de los clientes, la relación con las personas claves internamente y en el sector, el canal de comunicación efectiva, la contratación acorde a las necesidades de la empresa, el seguimiento y desarrollo de los empleados, la orientación al trabajo en equipo, el apoyo y motivación a los empleados, la resolución de conflictos laborales, la toma de decisiones, la planificación y ejecución de actividades, la conservación de la calma ante situaciones tensas, el cumplimiento de promesas y la transparencia, muestran un enfoque adecuado en la gestión de la empresa.

Por otro lado, los factores de supervivencia identificados, como la elaboración de estrategias de mercadeo, la segmentación del mercado, la identificación de clientes potenciales, la elaboración de propuestas de licitación, la estrategia de posicionamiento, la identificación de factores tecnológicos, el análisis de variables competitivas y el conocimiento de las fortalezas y debilidades de la empresa, muestran una visión estratégica para enfrentar los retos del entorno empresarial.

En términos de asociación, podemos afirmar que una buena gestión de la empresa en los aspectos mencionados (factores gerenciales) contribuye a la identificación de estrategias adecuadas y a la implementación de acciones que favorecen la supervivencia de la organización (factores de supervivencia). La comunicación efectiva con los clientes, la atención a sus necesidades, la identificación de oportunidades de mejora, el desarrollo del talento humano, la resolución de conflictos internos, el manejo de riesgos y la orientación hacia la innovación son

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

166

aspectos clave que permiten a la empresa adaptarse y mantenerse competitiva en un entorno cambiante.

En resumen, una gestión adecuada en términos de los factores gerenciales mencionados en la entrevista puede generar estrategias efectivas y acciones que promuevan la supervivencia de la organización en el mercado. La asociación entre ambos factores indica que una gestión sólida contribuye a la identificación de oportunidades, el desarrollo de ventajas competitivas y la adaptación a las condiciones externas, aspectos fundamentales para la supervivencia y el éxito empresarial.

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

Para el empresario 7, llamado Herbert Giovanni Álvarez Cruz (entrevista completa [Anexo H](#)), el desarrollo de la entrevista a través de la matriz categorial es el siguiente:

Tabla 21.

Empresario 7. Herbert Giovanni Álvarez Cruz

FACTORES GERENCIALES QUE PROVOCARON EL CIERRE DE MEDIANAS EMPRESAS DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN EN LA CIUDAD DE BARRANCABERMEJA EN EL AÑO 2021.					
OBJETIVO GENERAL:	Determinar los factores gerenciales que llevaron a que en el año 2021 cerraran medianas empresas del sector de la construcción de la ciudad de Barrancabermeja.				
CATEGORIAS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	SUBCATEGORIAS	Pregunta de Investigación	PREGUNTAS A REALIZAR	Resultados de las técnicas de recolección de la información Empresario 7
Habilidades Gerenciales en el proceso de perdurabilidad en las organizaciones	Identificar los factores gerenciales que influyeron en las medianas empresas del sector de la construcción de la ciudad de Barrancabermeja.	HABILIDADES ESTRATÉGICAS	¿Cuáles son los factores gerenciales que inciden en el proceso de perdurabilidad en organizaciones medianas del sector de la construcción?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definíó en su organización la misión y visión? 1.1. ¿Estableció los objetivos y metas a cumplir? 2. ¿Mantuvo Comunicaciones con los clientes? 2.1. ¿Cómo era la comunicación con los clientes? 2.2. Llegó a acuerdos que consigan la satisfacción de los intereses de ambas partes con el/los Cliente/s? 3. ¿De qué manera atendía y daba solución a las sugerencias y necesidades del cliente? 4. ¿Cómo mantuvo las relaciones con las personas claves internamente con la empresa y con el sector? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sí, definimos tanto la misión como la visión de nuestra empresa. 1.1. Sí, realizamos objetivos y metas específicas, medibles, alcanzables, relevantes y con un tiempo determinado para su cumplimiento. 2. Sí, mantuvimos comunicaciones con nuestros clientes. Reconocíamos la importancia de establecer una comunicación efectiva para comprender sus necesidades y expectativas. 2.1. Nuestra relación con los clientes era variable. Algunos clientes estaban satisfechos con nuestros servicios, mientras que otros expresaron frustración debido a los retrasos, errores y falta de organización en la ejecución de los proyectos. En general, nuestra relación con los clientes se vio afectada negativamente por la falta de estrategias y organización en nuestra empresa 2.2. Lamentablemente, en muchos casos no pudimos llegar a acuerdos que satisficieran plenamente los intereses de ambas partes. Los problemas internos que presentaba nuestra empresa, como los retrasos y errores en la ejecución de los proyectos, dificultaron la satisfacción completa de nuestros clientes. 3. Intentábamos atender y dar solución a las sugerencias y necesidades de los clientes, pero nuestra falta de organización y recursos limitados dificultaban una respuesta efectiva. A menudo, las sugerencias y necesidades de los clientes no se abordaban de manera oportuna y adecuada, lo que generaba insatisfacción y pérdida de confianza en nuestra empresa. 4. La falta de estrategias y organización en nuestra empresa también afectó nuestras relaciones internas y con otras personas

HABILIDADES
TÉCNICAS

5. Cuál era el canal de comunicación usado para escuchar y transmitir las ideas de manera efectiva, así, como de las observaciones en general? (Revisar si son habilidades directivas)
6. ¿En relación a RRHH, usted contrató a sus trabajadores acorde a sus necesidades administrativas y operativas de la organización?
- 6.1. ¿Para el proceso de contratación, la vinculación de los trabajadores se efectuó de manera formal o informal?
- 6.2. ¿Basadas en la Idoneidad de sus trabajadores, asignó tareas al personal según su conocimiento y experiencia?
- 6.3. ¿Cómo hacía el seguimiento a ello?
7. ¿De qué manera ayudó a descubrir las fortalezas y a desarrollar las habilidades y capacidades profesionales de sus colaboradores?
8. ¿Orientó a los miembros de su equipo de trabajo fomentando la colaboración, comunicación y confianza para el alcance del logro de los objetivos?
9. Cuéntenos, ¿De qué forma apoyó la labor realizada de sus empleados, motivándolos, animándolos y guiándolos al logro de los objetivos propuestos?

HABILIDADES
PERSONALES

10. ¿Identificó las causas provenientes de los conflictos laborales, ya sean, rumores, rivalidades, disputas, inconformismo entre su equipo de trabajo presentados en su empresa?
- 10.1. ¿Cómo las identificó?

clave en el sector. La falta de comunicación efectiva, la ausencia de roles y responsabilidades claras, y la falta de apoyo y dirección adecuados contribuyeron a tensiones internas y dificultades para establecer relaciones sólidas con otras partes interesadas en el sector.

5. Utilizábamos principalmente reuniones presenciales y correos electrónicos como canales de comunicación para escuchar y transmitir ideas, así como para compartir observaciones.

6. Sí, contratamos trabajadores en función de nuestras necesidades administrativas y operativas. Sin embargo, la falta de un proceso de selección riguroso y la falta de seguimiento en el desempeño de los empleados contribuyeron a tener un personal no siempre adecuado para las tareas asignadas.

6.1. La vinculación de los trabajadores se realizó de manera formal a través de contratos laborales. Sin embargo, en algunos casos, la falta de claridad en los roles y responsabilidades, así como la falta de seguimiento adecuado, llevó a una implementación informal de las tareas asignadas.

6.2. Intentamos asignar tareas al personal en función de su conocimiento y experiencia, pero la falta de un sistema efectivo de seguimiento y evaluación dificultó la asignación adecuada de responsabilidades. En algunos casos, las tareas se asignaron de manera desorganizada, lo que afectó negativamente la eficiencia y calidad de nuestro trabajo.

6.3. Lamentablemente, no realizamos un seguimiento efectivo del desempeño de nuestros empleados. La falta de supervisión y retroalimentación regular contribuyó a la falta de mejoras y desarrollo profesional dentro de nuestra empresa.

7. fallamos en apoyar adecuadamente el descubrimiento de las fortalezas y el desarrollo de habilidades y capacidades profesionales de nuestros colaboradores. La falta de recursos, programas de capacitación y un enfoque proactivo en el desarrollo del personal limitaron nuestras acciones en este aspecto.

8. Intentamos orientar a los miembros de nuestro equipo de trabajo fomentando la colaboración, comunicación y confianza. Sin embargo, debido a la falta de estrategias y organización, la falta de claridad en los roles y la ausencia de un ambiente de trabajo estable, no logramos establecer un entorno propicio para el logro de los objetivos.

9. Lamentablemente, no brindamos un apoyo adecuado a la labor de nuestros empleados en términos de motivación, aliento y orientación para el logro de los objetivos propuestos. La falta de liderazgo y dirección clara contribuyó a la falta de motivación y compromiso por parte de nuestros empleados.

10. Si, aunque no presentaba problema alguno, debido a que se solucionaba enseguida.

10.1. Identificamos las causas de los conflictos a través de observación directa, comunicación con los empleados y se analizaba las situaciones problemáticas.

Factores de supervivencia que inciden en el	Definir y reconocer los factores de supervivencia	FACTORES DE MERCADEO	¿Cuáles son los factores de supervivencia que incidieron en el proceso	<p>11. Al momento de tomar decisiones, ¿Qué tipo de habilidades o destrezas generó para dar solución frente a problemas presentados en la empresa?</p> <p>11.1. ¿Mostró un comportamiento diligente, tomando la iniciativa y encaminando a los cambios necesarios con autonomía y tenacidad personal?</p> <p>11.2. ¿Generó propuestas y soluciones innovadoras?</p> <p>12. ¿Realizó lo que se propuso a hacer, sin olvidar su objetivo pese a las dificultades presentadas?</p> <p>13. ¿Programó de manera efectiva las actividades y las ejecutó en los tiempos dados?</p> <p>14. ¿Conservó la calma ante situaciones que generaban tensión?</p> <p>15. ¿Cumplió con las promesas establecidas por usted a los clientes y su comportamiento fue transparente?</p> <p>15.1. ¿Dio y exigió a cada uno de los empleados lo que corresponde sin discriminación ni preferencia?</p> <p>16. ¿Conoció sus fortalezas y debilidades como persona y profesional?</p> <p>17. ¿Identificó factores contables que incidió en el cierre de la organización?</p> <p>17.1. ¿Registraba todas las operaciones contables como compras, gastos, ventas e ingresos, adquisiciones, liquidaciones de impuestos de su empresa?</p> <p>17.2. ¿Calculaba periódicamente los ingresos y egresos de su organización?</p>	<p>11. Se daba con habilidades de análisis crítico, pensamiento estratégico y toma de decisiones basadas en la información disponible.</p> <p>11.1. Lamentablemente, no mostramos un comportamiento diligente ni tomamos la iniciativa de manera efectiva para encaminar los cambios necesarios en nuestra empresa. La falta de enfoque y dirección impidió que abordáramos los problemas con la autonomía y tenacidad necesarias.</p> <p>11.2. No. La falta de creatividad y enfoque en la innovación limitó nuestras acciones y nos mantuvo estancados en enfoques y métodos obsoletos.</p> <p>12. No se alcanzó a realizar propósitos establecidos, lo que nos llevó desviarnos de nuestros objetivos y a enfrentar mayores dificultades.</p> <p>13. Desde luego, siempre nos regíamos por cumplir con lo establecido en la planeación</p> <p>14. Como dueño de la empresa, es importante conservar la calma ante situaciones que generan tensión. Mantener la serenidad permite abordar los problemas de manera más objetiva y tomar decisiones informadas. En mi caso, me esforcé por mantener la calma y buscar soluciones racionales en momentos de tensión.</p> <p>15. Sí, Hice todo lo posible por cumplir con las promesas que realizamos a nuestros clientes y ser transparente en nuestras acciones y comunicaciones.</p> <p>15.1. Es fundamental tratar a todos los empleados de manera justa y equitativa, sin discriminación ni preferencia. En mi empresa, me esforcé por proporcionar a cada empleado lo que les correspondía según su desempeño y contribución al trabajo. No toleré la discriminación y promoví un ambiente laboral inclusivo y respetuoso.</p> <p>16. Reconocer mis fortalezas me permitió aprovecharlas en beneficio de la empresa, mientras que ser consciente de mis debilidades me ayudó a buscar apoyo o mejorar en esas áreas. Realicé evaluaciones regulares para conocer mis fortalezas y debilidades y buscar oportunidades de crecimiento y desarrollo.</p> <p>17. Sí, identificamos factores contables que contribuyeron al cierre de nuestra organización. Entre ellos se encontraban el manejo inadecuado de registros contables, la falta de control de gastos y la dificultad para calcular y monitorear los ingresos y egresos de manera precisa.</p> <p>17.1. No registrábamos todas las operaciones contables de manera adecuada</p> <p>17.2. No calculábamos periódicamente los ingresos y egresos de manera precisa, lo que, nos impidió tener una comprensión clara de la situación económica de la empresa y tomar decisiones informadas</p> <p>18. No elaboramos estrategias de mercadeo de manera efectiva. No identificamos adecuadamente el servicio, el precio, la plaza y la promoción como elementos clave para el desarrollo</p>
---	---	----------------------	--	--	--

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

proceso de perdurabilidad de las organizaciones	empresarial en el contexto de las medianas empresas del sector de la construcción de Barrancabermeja.	de perdurabilidad de la organización?	<p>administrativo y operacional de la organización?</p> <p>18.1. ¿Elaboró la segmentación del mercado e identificó los clientes potenciales?</p> <p>18.2. ¿Identificó a que sector empresarial ya sea público o privado debía prestar sus servicios?</p> <p>18.3. ¿Incluyó propuestas de licitación en los distintos sectores tanto públicos como privados?</p> <p>18.4. ¿Elaboró estrategias de mercadeo referente al servicio de construcción?</p> <p>18.5. ¿Cuáles eran los factores diferenciadores respecto a la prestación del servicio de la competencia?</p> <p>18.6. ¿Identificó las necesidades de sus clientes?</p> <p>18.7. ¿Definió cuál era la percepción que tenían sus clientes de su empresa?</p> <p>19. ¿Elaboró estrategias de posicionamiento a su empresa tales como marketing, publicidad, promociones, canales de venta?</p> <p>19.1. ¿Las relaciones públicas que estableció fueron suficientes para su negocio?</p> <p>19.2. ¿Identificó variables de precios de su competencia en cuanto a la realización de las obras?</p> <p>19.3. ¿Los medios de comunicación con sus stakeholders fueron adecuados?</p> <p>19.4. ¿La ubicación de su empresa era estratégica en cuanto a proveedores, competencia, clientes?</p> <p>20. ¿Identificó los factores tecnológicos de desarrollo e innovación de su organización?</p> <p>20.1. ¿Su organización poseía departamento de Investigación y desarrollo?</p> <p>20.2. En cuanto a la tecnología, ¿se encontraba a la vanguardia y utilizaba las últimas herramientas para su labor?</p> <p>20.3. ¿Impulsaba la innovación en los procesos de su organización?</p> <p>20.4. ¿Integraba la gestión tecnológica a su organización?</p> <p>20.5. ¿Vinculó su organización a convenios con las Instituciones de Educación Superior?</p> <p>20.6. ¿Tenía usted Know How en su organización?</p> <p>21. ¿Analizó las variables competitivas de su organización, servicios, precios, poder adquisitivo, proveedores?</p>	<p>administrativo y operacional de la organización. Esta falta de enfoque en el mercadeo afectó nuestra capacidad para atraer y retener clientes.</p> <p>18.1. No</p> <p>18.2. No</p> <p>18.3. No</p> <p>18.4. No.</p> <p>18.5. No.</p> <p>18.6. No</p> <p>18.7. No.</p> <p>19. No elaboramos estrategias de posicionamiento de manera efectiva, Ni nos enfocamos en diferenciarnos de la competencia ni en comunicar claramente nuestro valor y ventajas competitivas en el mercado.</p> <p>19.1. No.</p> <p>19.2. No</p> <p>19.3. No.</p> <p>19.4. No.</p> <p>20. No, No señor, no las identifiqué, ya que se trabajaba con maquinaria de obra, mezcladora, volqueta.</p> <p>20.1. No.</p> <p>20.2. No.</p> <p>20.3. No.</p> <p>20.4. No.</p> <p>20.5. No.</p> <p>20.6. No.</p> <p>21. No analizamos de manera adecuada las variables competitivas de nuestra organización. No realizamos un estudio exhaustivo del mercado y la competencia para adaptar nuestra</p>
FACTORES TECNOLÓGICOS				
FACTORES COMPETITIVOS				

<p>FACTORES EXTERNOS</p>	<p>21.1. ¿Identificó la competencia que tenía en el mercado? 21.2. ¿Tenían poder de compradores en la adquisición de sus productos con los proveedores? 21.3. ¿Los proveedores eran tan pocos que podían colocar los precios que quisieran? 21.4. ¿La competencia tenía el poder de adquirir los insumos más económicos para poder disminuir los costos en las licitaciones? 22. ¿Factores externos como la comunidad fueron claves para el cierre de su organización? 22.1. ¿La vinculación de personal no capacitado influyó en costos y procesos que generaran cuellos de botella en su labor organizacional? 22.2. ¿Tuvo inconvenientes con grupos al margen de la ley para la normal operación de su organización?</p>	<p>estrategia en consecuencia. 21.1. No se hizo. 21.2. pues a ellos si se tenia que efectuar todo pago por el tema del cumplimiento de las partes. 21.3. No. 21.4. No. 22. Factores externos, como la comunidad, no fueron claves para el cierre de nuestra organización. Nuestro cierre se debió principalmente a deficiencias internas y falta de competitividad en el mercado. No logramos generar una conexión sólida con la comunidad ni aprovechar su apoyo para impulsar nuestro negocio. 22.1. Sí, la vinculación de personal no capacitado tuvo un impacto negativo en nuestros costos y procesos, generando cuellos de botella en nuestra labor organizacional. No invertimos lo suficiente en la formación y capacitación de nuestro personal, lo que resultó en una falta de habilidades y conocimientos necesarios para realizar eficientemente las tareas asignadas. Esto condujo a errores, retrabajos y retrasos en los proyectos, lo que a su vez aumentó los costos operativos y disminuyó nuestra productividad. 22.2. Afortunadamente, no tuvimos inconvenientes con grupos al margen de la ley que afectaran la normal operación de nuestra organización. Durante nuestra actividad en el sector de la construcción, nos esforzamos por mantener una conducta ética y cumplir con todas las leyes y regulaciones aplicables.</p>
------------------------------	--	--

Nota. Entrevista empresario No. 7. Por autores

En base a la séptima entrevista con el señor Herbert Giovanni Álvarez, propietario de la empresa IDROJET COLOMBIA SRL, se pueden identificar las siguientes asociaciones entre los factores gerenciales y los factores de supervivencia que podrían haber incidido en el cierre de empresas medianas del sector de la construcción en Barrancabermeja en 2021:

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

172

Factores Gerenciales: Definición de misión y visión, objetivos y metas: El señor Herbert Álvarez mencionó que definieron la misión, visión, objetivos y metas de su empresa. Sin embargo, no lograron establecer y cumplir plenamente los objetivos y metas propuestos. Esto indica una falta de alineación estratégica que pudo haber afectado la supervivencia de la empresa.

Comunicación con los clientes: El entrevistado reconoció la importancia de establecer una comunicación efectiva con los clientes para comprender sus necesidades y expectativas. Sin embargo, la falta de estrategias y organización en la empresa generó problemas en la comunicación y falta de respuesta oportuna a las sugerencias y necesidades de los clientes, lo que afectó la satisfacción y la confianza en la empresa.

Relaciones internas y con el sector: La falta de estrategias y organización también afectó las relaciones internas y con otras personas clave en el sector. La falta de comunicación efectiva, roles y responsabilidades claras, así como la falta de apoyo y dirección adecuados, contribuyeron a tensiones internas y dificultades para establecer relaciones sólidas con otras partes interesadas en el sector.

Gestión del talento humano: Aunque se contrató personal según las necesidades de la empresa, hubo deficiencias en el proceso de selección riguroso y en el seguimiento del desempeño de los empleados. Esto resultó en la contratación de personal no siempre adecuado para las tareas asignadas y la falta de desarrollo profesional y capacitación adecuada.

Orientación al logro de objetivos y trabajo en equipo: A pesar de intentar orientar al equipo de trabajo hacia el logro de los objetivos, la falta de estrategias y organización impidió establecer un entorno propicio para el logro de los objetivos. La falta de liderazgo y dirección clara también contribuyó a la falta de motivación y compromiso por parte de los empleados.

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

173

Toma de decisiones y solución de problemas: Si bien se mencionó que se tomaban decisiones con habilidades de análisis crítico y pensamiento estratégico, la falta de diligencia, iniciativa y enfoque en la innovación limitó la capacidad de resolver los problemas de manera efectiva y encaminar los cambios necesarios.

Gestión contable: Se identificaron problemas en el manejo inadecuado de registros contables, control de gastos y cálculo periódico de ingresos y egresos. Estas deficiencias en la gestión financiera pueden haber influido en el cierre de la empresa.

Factores de Supervivencia:

Estrategias de mercadeo y posicionamiento: No se elaboraron estrategias de mercadeo efectivas ni se identificaron adecuadamente el servicio, el precio, la plaza y la promoción como elementos clave para el desarrollo de la empresa. La falta de enfoque en el mercadeo y el posicionamiento afectó la capacidad de atraer y retener clientes.

Identificación de factores tecnológicos, análisis competitivo y variables externas: No se identificaron adecuadamente los factores tecnológicos, las variables competitivas y los factores externos que podrían haber afectado la supervivencia de la empresa. La falta de análisis y adaptación a las dinámicas del mercado pueden haber debilitado la posición competitiva de la empresa.

Vinculación de personal no capacitado: La contratación de personal no capacitado generó problemas en los costos y procesos, lo que resultó en cuellos de botella en la labor organizacional. La falta de inversión en la formación y capacitación del personal impactó negativamente en la eficiencia y calidad del trabajo.

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

174

En resumen, en el caso de la empresa IDROJET COLOMBIA SRL, la falta de alineación estratégica, comunicación deficiente con los clientes, deficiencias en la gestión del talento humano, problemas en las relaciones internas y con el sector, falta de enfoque en el mercadeo y el posicionamiento, y deficiencias en la gestión contable pueden haber incidido en el cierre de la empresa en el sector de la construcción en 2021.

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

Para el empresario 8, prefirió el anonimato (entrevista completa [Anexo I](#)), el desarrollo de la entrevista a través de la matriz categorial es el siguiente:

Tabla 22.

Empresario 8. Anónimo 2

FACTORES GERENCIALES QUE PROVOCARON EL CIERRE DE MEDIANAS EMPRESAS DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN EN LA CIUDAD DE BARRANCABERMEJA EN EL AÑO 2021.					
OBJETIVO GENERAL:	Determinar los factores gerenciales que llevaron a que en el año 2021 cerraran medianas empresas del sector de la construcción de la ciudad de Barrancabermeja.				
CATEGORIAS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	SUBCATEGORIAS	Pregunta de Investigación	PREGUNTAS A REALIZAR	Resultados de las técnicas de recolección de la información Empresario 8
Habilidades Gerenciales en el proceso de perdurabilidad en las organizaciones	Identificar los factores gerenciales que influyeron en las medianas empresas del sector de la construcción de la ciudad de Barrancabermeja.	HABILIDADES ESTRATÉGICAS	¿Cuáles son los factores gerenciales que inciden en el proceso de perdurabilidad en organizaciones medianas del sector de la construcción?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definí en su organización la misión y visión? 1.1. ¿Estableció los objetivos y metas a cumplir? 2. ¿Mantuvo Comunicaciones con los clientes? 2.1. ¿Cómo era la comunicación con los clientes? 2.2. Llegó a acuerdos que consigan la satisfacción de los intereses de ambas partes con el/los Cliente/s? 3. ¿De qué manera atendía y daba solución a las sugerencias y necesidades del cliente? 4. ¿Cómo mantuvo las relaciones con las personas claves internamente con la empresa y con el sector? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sí, sí, nosotros estuvimos participando en la misión, visión de la compañía para alcanzar los objetivos corporativos 1.1. Sí, sí, sí, siempre van de la mano cada vez que se habla de misión o visión de alguna compañía, cualquiera que sea que vaya a ejecutar, Indiferentemente del servicio que vaya a prestar, y siempre debe ir persiguiendo unos objetivos que deben ser muy claros y que deben estar muy amarrados a la misión, a la división perfecto, perfecto. 2. Sí, sí, todo el tiempo es importante. Es la comunicación con los clientes, que siempre hay que estar vinculados en un nuevo objetivo que ellos quieren porque son los que también buscamos, y la sinergia para estar todo el tiempo trabajando de la mano y poder nosotros como proveedores de servicios, ayudarles a cansar con sus notas corporativas. 2.1. afortunadamente, muy buena, muy buena, sí, muy abiertos al cambio, a la innovación, al desarrollo de todas las estrategias, de todas las propuestas de mejora continua que tenían de los servicios que está prestando otros clientes, que son muy cohibido, de pronto, tan solo concentrados en temas específicos del servicio. Pero en general, si hay clientes que siempre buscan la mejora continua, el valor agregado y que siempre nos caracteriza como compañía, el valor agregado para poder diferenciamos de las demás empresas 2.2. Sí, totalmente. Como lo mencionaba antes, si se tiene un cliente, el cliente es alguien que espera que el proveedor le ofrezca un mejor servicio y para ello siempre deben estar trabajando conjuntamente y para ello identificar oportunidad de

HABILIDADES
TÉCNICAS

5. Cuál era el canal de comunicación usado para escuchar y transmitir las ideas de manera efectiva, así, como de las observaciones en general? (Revisar si son habilidades directivas)
6. ¿En relación a RRHH, usted contrató a sus trabajadores acorde a sus necesidades administrativas y operativas de la organización?
- 6.1. ¿Para el proceso de contratación, la vinculación de los trabajadores se efectuó de manera formal o informal?
- 6.2. ¿Basadas en la Idoneidad de sus trabajadores, asignó tareas al personal según su conocimiento y experiencia?
- 6.3. ¿Cómo hacía el seguimiento a ello?
7. ¿De qué manera ayudó a descubrir las fortalezas y a desarrollar las habilidades y

mejora, implementar estrategias que mejoren el desarrollo de las actividades de cada uno, tanto el proveedor como el cliente e importante, pues siempre que la comunicación fluya, que se logren acuerdos y que todos vayan hacia el mismo horizonte.

3. Sí, en su momento, Bueno las reuniones sistemáticas siempre van a estar aquí presentes, Siempre promovido también por nosotros como proveedores, Buscando eso la retroalimentación por parte del cliente, como se estaba ejecutando el servicio que les parecía el valor agregado que se le está ofreciendo ese momento y siempre se recibía esa retroalimentación por parte del cliente Afortunadamente en la mayoría de los casos era Como agradecimiento por el buen servicio, excelente servicio que se le está ofreciendo en algunas oportunidades si teníamos observaciones de mejora continua y es completamente normal, no para poder mejorar en la Calidad del servicio

4. Sí, sí. Efectivamente hay unos clientes que nosotros como compañía los denominamos drivers. Es que son esas personas Son muy analíticas, que siempre están exigiendo la mejor calidad de los servicios que se prestan y son los Clientes en donde se logra identificar, que son las personas importantes las que toma decisiones las que tienen el poder para lograr que los propósitos se alcancen en el menor tiempo posible para que el también se obtenga las herramientas y todos los recursos necesarios para poderse ejecutar cada uno de los objetivos que se tengan planteados Y bueno, siempre el trato eran diferentes, identificábamos cada uno de los diferentes perfiles de cada una de las de las personas que son parte del cliente como tal y este tipo de drivers, pues se le brinda una atención muy especial porque conocíamos cuál era su perfil y qué parte de su proceso que se manejaba es, podría ser conveniente para la compañía, Obviamente, para alcanzar el desarrollo de todos los objetivos establecidos en los contratos.

5. Sí, la mejor retroalimentación que te voy a generar era reuniones presenciales, sistemáticas y que sean reuniones muy sagradas, para evaluar el avance de los proyectos. Ese era como el medio de comunicación más efectivo, tener ese cara a cara con el cliente, poder estrechar la mano, poder conversar personalmente sobre cómo se estaba ayudando a cabo cada uno de los de los proyectos, pero pues adicional a eso también están los correos corporativos, teléfono celular, pero siempre buscábamos tener ese contacto íntimo con nuestros clientes para poder personalizar la atención.

6. Sí, correcto, siempre de acuerdo a los a los contratos u ordenes de servicio que se forman con los diferentes clientes, pues se requería algunos perfiles específicos y especializados, otros no, por ejemplo, mano de obra no calificada, pero siempre se cumplía a cabalidad Lo que se establecía por parte del cliente y por parte del Ministerio de Trabajo, obviamente, sí a través de estas bolsas de empleo se hacían las convocatorias, todo el proceso de selección interna de la compañía y finalmente pues

<p>HABILIDADES PERSONALES</p>	<p>capacidades profesionales de sus colaboradores? 8. ¿Orientó a los miembros de su equipo de trabajo fomentando la colaboración, comunicación y confianza para el alcance del logro de los objetivos? 9. Cuéntenos, ¿De qué forma apoyó la labor realizada de sus empleados, motivándolos, animándolos y guiándolos al logro de los objetivos propuestos? 10. ¿Identificó las causas provenientes de los conflictos laborales, ya sean, rumores, rivalidades, disputas, inconformismo entre su equipo de trabajo presentados en su empresa? 10.1. ¿Cómo las identificó? 11. Al momento de tomar decisiones, ¿Qué tipo de habilidades o destrezas generó para</p>	<p>se colocaban a las personas que se ajustaran mejorar los perfiles que se estaban buscando. 6.1. Sí, todo el tiempo, hace parte de nuestro sistema de gestión que tenía la compañía, muy fortalecida de hecho y siempre, pues se seguía el conducto regular, como lo establecía el Ministerio de Trabajo, estábamos para socializar una vacante a las bolsas de empleo autorizados locales, Dependiendo de los perfiles que hoy se requerían menos del clasificaba. Una bolsa de empleo se hacía la descripción de los perfiles de las personas interesadas se postulaban y se hacía el respectivo proceso de selección, transparente, luego socializaba al cliente y a las diferentes comunidades que también estaban allí muy pendientes de ellos sobre quienes eran las personas seleccionadas y todo el proceso como fue evaluado, todo era totalmente transparente. 6.2. Si, siempre se buscaba a los trabajadores acorde a las necesidades que se presentaban tanto de mano de obra no calificada como a nuestro staff. 6.3. Pues, en la asignación de tareas que generaban ciertas actividades en cada obra, se revisaba el rendimiento y con nuestro personal staff profesional, revisábamos día a día en desempeño de cada uno de ellos 7. Sí, sí, por supuesto, En el equipo staff de la compañía, Esa era una de las misiones que tenía. No solamente era contratar a las personas que daban perfiles calificados o no, La misión también era buscar identificar cuál era el potencial de desarrollo de cada uno de ellos para poder explotar ese esa, fortaleza, esas habilidades y obviamente, también con nuestro cronograma y plan de capacitaciones, ayudamos a que estas personas fortalecieron esas habilidades, explotara ese potencial y era siempre como un gana a gana, la compañía, ganaba con ellos, con nosotros capacitarlos y poder explotar ese potencial y obviamente el trabajador, estaba descubriendo todo lo que era capaz de lograr sin saberlo en algunos casos y pues también les permitía el crecimiento individual, personal y profesional. 8. Sí, se mantenía una comunicación muy asertiva y fluida, donde todo lo que se hablaba se llegaba a fomentar esa colaboración y confianza para poder llegar a alcanzar lo que nos propusiésemos. 9. Pues, se le reconocía la labor realizada, exaltando siempre los avances obtenidos gracias al trabajo en equipo, y en algunos de los casos y viendo el alcance de las actividades se recompensaba con ayudas económicas o bonos, en función a la labor realizada. 10. Sí, Pues no todo es perfecto, en los equipos de trabajo siempre existirán algunas diferencias entre los mismos trabajadores por alguna u otra razón, Pero bueno, ahí el equipo staff Siempre ha estado muy pendiente de comportamiento de los trabajadores y de sus necesidades, quizás de algunos problemas personales que se llevaban a su lugar de trabajo y eso pues se generaba alguna afectación en el clima organizacional de la compañía pero también pues cuando el apoyo de gestión</p>
-------------------------------	--	--

dar solución frente a problemas presentados en la empresa?

11.1. ¿Mostró un comportamiento diligente, tomando la iniciativa y encaminando a los cambios necesarios con autonomía y tenacidad personal?

11.2. ¿Generó propuestas y soluciones innovadoras?

12. ¿Realizó lo que se propuso a hacer, sin olvidar su objetivo pese a las dificultades presentadas?

13. ¿Programó de manera efectiva las actividades y las ejecutó en los tiempos dados?

14. ¿Conservó la calma ante situaciones que generaban tensión?

15. ¿Cumplió con las promesas establecidas por usted a los clientes y su comportamiento fue transparente?

15.1. ¿Dio y exigió a cada uno de los empleados lo que corresponde sin discriminación ni preferencia?

16. ¿Conoció sus fortalezas y debilidades como persona y profesional?

17. ¿Identificó factores contables que incidió en el cierre de la organización?

17.1. ¿Registraba todas las operaciones contables como compras, gastos, ventas e ingresos, adquisiciones, liquidaciones de impuestos de su empresa?

17.2. ¿Calculaba periódicamente los ingresos y egresos de su organización?

humana buscamos identificar este tipo de problemas individuales, conflictos, quizás en algunas personas y los apoyamos para encontrar la mejor solución sin afectar el servicio en el cliente.

10.1. Si, como decía, el equipo Staff era quien estaba pendiente de primera mano con esas situaciones y en asocio con gestión humana se llegaba de dar solución.

11. Bueno, siempre éramos muy optimistas con todo lo que se estaba llevando a cabo, los problemas de manera inevitable se presentan en el desarrollo de las obras de los proyectos, pero pues siempre buscamos el trabajo en equipo, la sinergia, La capacidad que tiene o que tenía cada una de las personas que son parte del equipo de trabajo, buscábamos reunirnos entre todos, La lluvia de ideas que se generaban para poder lograr alcanzar esa solución a algún problema específico que se presentara y siempre lo logramos de esa manera buscamos entre todo el equipo de trabajo con las competencias de cada uno, aprovechando ese potencial y esas habilidades de cada uno de los trabajadores, Buscar cómo solucionar el conflicto específico en particular y siempre lo conteníamos, siempre se solucionan los problemas, a veces había que buscar el cliente para tener el apoyo por parte de ellos porque pues eran de pronto temas que el cliente debía involucrarse y al final se lograba los objetivos, que era solucionar el problema sea de nosotros internamente como compañía o a través del cliente que debía en algunas ocasiones involucrarse

11.1. Si, siempre que se presentaba en algún momento cambios o situaciones que requerían tomar iniciativa en algún proceso o labor, se realizaba con seguridad y autonomía.

11.2. Sí, dadas las situaciones de cambio que como dije, se presentaban sobre todo en procesos y también de la comunicación de forma asertiva hacía mis trabajadores en función a alcanzar lo propuesto

12. Sí, eso hace parte de los riesgos y siempre van acompañados a los objetivos. Sí, hay unos riesgos que son de gran impacto, hay otros que son de menor impacto, pero dentro del sistema de gestión en el programa en la planeación que se tenía, siempre se tenía en cuenta esos riesgos para buscar la manera de mitigarlos, eliminarlos a algunos, en otros que sean que eran potenciales se mitigaba. Se buscaba la solución para que el riesgo fuera de menor grado posible, pero sí siempre existían los riesgos en los objetivos planteado.

13. Si, cada una de las actividades planteadas y ejecutadas se llevaba dentro del control que se hizo dentro de la programación estipulada y se daba dentro de los tiempos establecidos.

14. sí, realmente, pues se aplicaron estrategias de manejo no solamente del equipo interno la compañía con el manejo del cliente, la misma compañía se encargaba de brindar capacitaciones para poder manejar ese tipo de dificultades y llegar exaltamos o perder el control, siempre se le daba buen

Factores de supervivencia que inciden en el proceso de perdurabilidad de las organizaciones	Definir y reconocer los factores de supervivencia empresarial en el contexto de las medianas empresas del sector de la construcción de Barrancabermeja.	FACTORES DE MERCADEO	¿Cuáles son los factores de supervivencia que incidieron en el proceso de perdurabilidad de la organización?	<p>18. ¿Elaboró usted estrategias de mercadeo identificando el servicio, el precio, la plaza y la promoción como eje principal del desarrollo administrativo y operacional de la organización?</p> <p>18.1. ¿Elaboró la segmentación del mercado e identificó los clientes potenciales?</p> <p>18.2. ¿Identificó a que sector empresarial ya sea público o privado debía prestar sus servicios?</p> <p>18.3. ¿Incluyó propuestas de licitación en los distintos sectores tanto públicos como privados?</p>	<p>manejo en este tipo de situaciones y bueno con éxito al final se podía resolver.</p> <p>15. Si, como pieza fundamental es el criterio en el que nos tiene el cliente, y para ello, mostramos la calidad de nuestro servicio sobre todo con los tiempos de entregas establecidos y con total transparencia.</p> <p>15.1. No hubo discriminación alguno o preferencia ni para el personal contratado no calificado ni con nuestro personal Staff</p> <p>16. Si, siempre estaba revisando mis alcances, mis actitudes frente mis trabajadores como conmigo mismo, lo que me dio algunos puntos por mejorar como persona y avanzar mejorando como profesional.</p> <p>17. Sí, bueno, fueron varios factores, factores financieros, que evitaron que la compañía siguieran adelante con su proceso y con su desempeño de prestación de servicio, fueron temas que se fueron identificando de impacto Financiero interno, sobre todo impactos externos y pues, al final, desafortunadamente no se pudieron resolver Y bueno la compañía tuvo que cerrar sus puertas pero, pero son lecciones aprendidas que quizás hay que tener en cuenta para estar y hace ese tipo de decisiones de cerrar una compañía por alguna u otra razón, Pero bueno, son temas que a veces se van de las manos, pero también hay que mirar el entorno, porque en el año 2021 fue un año complejo con respecto todas las compañías del sector no solamente el sector de la construcción, sino todos los sectores asociado a impacto a la salud, a la pandemia que se presentó, Muchos proyectos fueron cancelados por parte del cliente, habían compromisos financieros con los diferentes proveedores de las compañías, no solamente de mi compañía, había muchos compromisos con los proveedores, y pues, ya sin contratos en ejecución o si extensión de contratos pues era algo bien difícil de controlar. Sí, es un tema ahí como de entorno, fue lo que impactó en mayor proporción, pero bueno, eso, eso ya conocemos La historia ya.</p> <p>17.1. Si, claro, todo se registraba por el tema de cumplir con nuestro deber contable y estar al día en nuestras obligaciones.</p> <p>17.2. Desde luego, eso era algo que nos sentíamos confiados, del saber que todo el tema contable no había falla alguna.</p> <p>18. Sí, realmente, pues siempre cada compañía, pues está en riesgo de tener impactos financieros negativos por alguna u otra razón, o lo cual debe tener estrategias alternativas para poder subsanar ese tipo de problemas financieros y sí se tenían de pronto servicios adicionales que no tenían un gran impacto, pues no se le daba quizás la atención que se merecía, pero finalmente Fueron esos servicios adicionales que le dieron la mano a la compañía en su momento para que pudiera sobrevivir en el tiempo, y no, cerrará sus puertas en un menor tiempo establecido, sino puede tenerse un poco más, pero era debido a ser el partido de alternativas que se tenían como plan b.</p> <p>18.1. Sí, claro. En el estudio de mercado siempre se busca identificar cuáles son los fines comerciales o peces gordos que</p>
---	---	----------------------	--	--	---

-
- 18.4.** ¿Elaboró estrategias de mercadeo referente al servicio de construcción?
18.5. ¿Cuáles eran los factores diferenciadores respecto a la prestación del servicio de la competencia?
18.6. ¿Identificó las necesidades de sus clientes?
18.7. ¿Definió cuál era la percepción que tenían sus clientes de su empresa?
19. ¿Elaboró estrategias de posicionamiento a su empresa tales como marketing, publicidad, promociones, canales de venta?
19.1. ¿Las relaciones públicas que estableció fueron suficientes para su negocio?
19.2. ¿Identificó variables de precios de su competencia en cuanto a la realización de las obras?
19.3. ¿Los medios de comunicación con sus stakeholders fueron adecuados?
19.4. ¿La ubicación de su empresa era estratégica en cuanto a proveedores, competencia, clientes?

llamamos de alta, mediana y baja perspectiva Proyección de acuerdo los proyectos y a las obras que se estén ejecutando, Pero si lograron identificar claramente cuáles eran los clientes potenciales.

18.2. Sí, Siempre buscamos abarcar el mercado lo mayor posible, se Tuvo la oportunidad de participar en diferentes proceso con este tipo de servicio, si se lograron algunos objetivos para prestar el servicio con este con esta área y el Potencial de los clientes estaban en otros sectores económicos De áreas y bueno, finalmente se pudo brindar esa alternativa, ese plan B como servicio adicional a esta área, pero el foco realmente estaba, era como en la industria de la construcción en los campos petroleros, esa era como el foco de la compañía.

18.3. Si, dentro de las licitaciones nos enfocamos mucho al del sector privado.

18.4. Sí, correcto. Se tenían varias estrategias de acuerdo a los estudios de mercado de nuestros analistas de mercadeo tuvieron que identificar en todas sus evaluaciones y las estrategias estaban plenamente definidas dependiendo del sector y el servicio que se quería ejecutar.

18.5. sí creo que éramos diferentes a las compañías que de pronto tenían el mismo performance de nosotros, Pero siempre que teníamos ciertas habilidades de trato con el cliente de acercarnos a ellos, de buscar ese ese valor agregado porque realmente era muy, muy importante ofrecer un poco más, dar ese 110% adicional con respecto a las compañías competentes en el mercado y que el cliente pudiera dar cuenta de ello, pues, internamente en la compañía se tenían estrategia de valor agregado para poder captar esa atención de los clientes, para que ellos mismos dijeran en su en sus reuniones corporativas.

18.6. Si, estábamos al pendiente de cada una de las necesidades de nuestros clientes y se buscaba llegar a cumplirlas basadas en sus expectativas.

18.7. Si, hacíamos preguntas hacia los clientes como conocimiento a satisfacción de parte de cada uno de nuestros clientes, tanto de carácter positivo como no, y claro está, para atenderlas y mejorarlas.

19. Si, buscamos estar posicionados a nivel local, en lo que tiene que ver con la calidad de nuestros servicios y de la excelente atención y consideración para nuestros clientes.

19.1. Sí, realmente pudieron encontrar diferentes convenios con diferentes sectores para poder mantener el negocio fortalecido, pues en su momento, se vivieron situaciones muy agradables, muy satisfactoria para la compañía y bueno esto También era gracias a los diferentes aliados que se tenían para la prestación de servicio.

19.2. sí, realmente eso hace parte del estudio de mercado, la inteligencia de mercado que desarrolla para poder ser competitivos en un proceso licitatorio, siempre Buscamos realizar de todos los ítems que los clientes pedían en algún

FACTORES
TECNOLÓGICOS

- 20.** ¿Identificó los factores tecnológicos de desarrollo e innovación de su organización?
20.1. ¿Su organización poseía departamento de Investigación y desarrollo?
20.2. En cuanto a la tecnología, ¿se encontraba a la vanguardia y utilizaba las últimas herramientas para su labor?
20.3. ¿Impulsaba la innovación en los procesos de su organización?
20.4. ¿Integraba la gestión tecnológica a su organización?
20.5. ¿Vinculó su organización a convenios con las Instituciones de Educación Superior?
20.6. ¿Tenía usted Know How en su organización?

proceso licitatorio. ¿Cuáles eran los sitios de mayor impacto? Sea por la cuantía, sea por los tiempos de ejecución, y allí es donde este desarrollaba la estrategia para Ofrecer diferentes tarifas que sean muy, muy atractivas al cliente.
 19.3. sí, realmente se tenía en una comunicación formal por parte del área de comunicaciones de la compañía para poder nosotros y socializar los diferentes proyectos que se están ejecutando, el avance de Cada uno de ellos. Y los proyectos futuros también, las expectativas que se esperaban.
 19.4. Si, en gran parte porque la mayoría de los contratos eran en la ciudad y muy pocas fuera de ella.
 20. El sí realmente pues era una Oportunidad de mejora que se tenía, se tenía realmente lo básico en el desarrollo tecnológico en la compañía, Pero si se Estaba trabajando en ello para fortalecerlos obviamente.
 20.1. No, no contábamos con ello.
 20.2. Pues, más que ser a la vanguardia, era lo tradicional, lo del momento se podría decir, en función a la necesidad del momento.
 20.3. Sí, realmente, Pues nos apoyamos mucho, no solamente con la literatura, Con casos de éxito de otras de otras compañías, de otros países, se tenía esas expectativas de tener esa innovación, de cómo podemos hacerlo mejor, Cómo podemos incrementar la eficiencia de los diferentes tareas que se Ejecutaban y además de eso, pues buscamos esas empresas o esas proveedores aliados estratégicos que pues que podrían ofrecer ese servicio adicional para poder tener esa diferencia con respecto a los competidores.
 20.4. Si, pues, como mencioné antes, utilizábamos tecnología la que es tradicional, y en temas de trabajar a la necesidad.
 20.5. Sí, Teníamos convenios con el Sena, En donde envié esas oportunidades, se tenía un apoyo de un practicante, primero, pues como compromiso que se tenía con la Academia y compromiso social para poderles apoyar en su desarrollo académico y profesional, se tenía en cuenta y pues las personas que se contrataban para que apoyaran en diferentes actividades de la compañía, pero si la gente siempre se tuvo en cuenta y a través de esta entidad.
 20.6. Si, ese era uno de nuestros fuertes en tema de la experiencia de nuestra organización y de esos conocimientos o experticias sobre todo para la solución a diferentes situaciones que nos encontrábamos, teniendo en cuenta los lineamientos establecidos para ello.
 21. Sí, sí, realmente Para la compañía era muy importante tener el personal mejor calificado posible, siempre, pues se tomaba el trabajo de hacer un proceso de selección idóneo, muy adecuado y con el tiempo que se requería para poder asegurar que estos profesionales que se postulaban alguna vacante, pues se tomará la mejor decisión dependiendo de la evaluación que se realizaba en su momento en la evaluación psicotécnicas, todas esas

FACTORES
COMPETITIVOS

- 21.** ¿Analizó las variables competitivas de su organización, servicios, precios, poder adquisitivo, proveedores?
21.1. ¿Identificó la competencia que tenía en el mercado?
21.2. ¿Tenían poder de compradores en la adquisición de sus productos con los

	<p>proveedores?</p> <p>21.3. ¿Los proveedores eran tan pocos que podían colocar los precios que quisieran?</p> <p>21.4. ¿La competencia tenía el poder de adquirir los insumos más económicos para poder disminuir los costos en las licitaciones?</p> <p>22. ¿Factores externos como la comunidad fueron claves para el cierre de su organización?</p> <p>22.1. ¿La vinculación de personal no capacitado influyó en costos y procesos que generaran cuellos de botella en su labor organizacional?</p> <p>22.2. ¿Tuvo inconvenientes con grupos al margen de la ley para la normal operación de su organización?</p>	<p>pruebas que demanda para poder tomar una buena decisión con respecto al equipo que uno quiere conformar para prestar el excelente servicio que el cliente siempre espera, pero sí, eso siempre fue transparente.</p> <p>Se hacía de esa manera para garantizar que las competencias de las personas fueran las mejores de igual manera. Para el caso de los proveedores, también se hacía la evaluación de proveedores de manera muy detallada, muy meticulosa para seleccionar el mejor, no solamente por precio, sino también por este plus.</p> <p>21.1. Sí, claro, estábamos al pendiente de cada uno de ellos y su participación en el mercado.</p> <p>21.2. Sí, sí, realmente, una vez los proveedores eran seleccionados pues éramos Totalmente autónomos con. Con la adquisición de todos los elementos que se requerían del mundo del proveedor, de los diferentes servicios, pero sí se tenía esa oportunidad, ese poder para poder ser totalmente autónomos, de obtener lo que lo que se necesitaba de cada uno de ellos.</p> <p>21.3. Sí, siempre, pues hay proveedores de todo tipo. Se buscan también, algunos son muy diferentes a los otros por el tipo de servicio que ofrecen, no solamente por la calidad de sus productos, sino por los precios que se ofrecen. Y Pues dejaban este factor diferenciador evidenciados para nosotros, como clientes pueden indicar cuál era el mejor aliado, porque realmente, además de verlos como proveedores, lo veíamos como aliados, aquellos que eran seleccionados para que nos ayuden a cumplir con los propósitos corporativos.</p> <p>21.4. No, siempre se manejó de forma muy transparente y sin afectar los intereses particulares de cada uno de nosotros</p> <p>22. De pronto, creo que no hubo un gran impacto con respecto a la exigencia que se tomó de cerrar las puertas de la organización, Pero sí influyó durante el desarrollo de los diferentes servicios de los diferentes proyectos, Las comunidades en los diferentes proyectos, sobre todo en el sector de los de la producción de hidrocarburos Pues difícilmente a todos se pueden tener satisfecho sí, a pesar de los procesos de selección transparentes que se realizaban a los diferentes trabajos. Pues alguna manera nos veíamos impactados cuando se hacían bloqueos o alguna protesta por alguna queja, por, pero bueno, eso afectaba también a todas las empresas aliadas de los clientes.</p> <p>22.1. Realmente no nos pasó porque fuimos muy muy cuidadosos con el proceso en selección, en la industria de la construcción se requiere mucho personal mano de obra no calificada Y uno de los requisitos, era tener en cuenta el 100% de personal de mano de obra no calificada en cualquier proyecto y pues eso era lo que hacíamos nosotros es seguir siempre a cabalidad lo que decía la ley para, pues primero compromiso social, responsabilidad social para estar todos muy bien, todos satisfechos y segundo Pues para evitar problemas también con las comunidades y con el mismo cliente.</p>
--	--	--

FACTORES
EXTERNOS

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

22.2. No, Afortunadamente no. Nunca tuvimos en ningún problema con este tipo de organizaciones, todo fluyó de manera muy normal, muy natural.

Nota. Entrevista empresario No. 8. Por autores.

La asociación entre los factores gerenciales y los factores de supervivencia en las empresas medianas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja durante el año 2021 puede ser analizada de la siguiente manera:

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

184

Definición de misión y visión: Existe una asociación positiva entre una clara definición de misión y visión y la supervivencia de las empresas. Establecer una dirección clara y alineada con los objetivos a largo plazo puede ayudar a las empresas a adaptarse y enfrentar los desafíos del mercado.

Comunicación con los clientes: La asociación entre mantener una comunicación efectiva con los clientes y la supervivencia de las empresas es positiva. Mantener una relación cercana y atender las necesidades de los clientes puede generar lealtad y satisfacción, lo cual contribuye a la supervivencia de la empresa.

Relaciones con las personas clave internamente y en el sector: Una buena asociación entre el establecimiento de relaciones sólidas con personas clave internamente y en el sector y la supervivencia de las empresas. Estas relaciones pueden generar oportunidades de colaboración, recomendaciones y apoyo mutuo, lo cual puede ser beneficioso para la supervivencia de la empresa.

Contratación acorde a las necesidades: Existe una asociación positiva entre contratar trabajadores acordes a las necesidades de la empresa y la supervivencia. Contar con el personal adecuado en términos de habilidades y conocimientos puede contribuir al buen funcionamiento de la empresa y su capacidad para enfrentar los desafíos del mercado.

Gestión de conflictos laborales: La asociación entre identificar y abordar los conflictos laborales y la supervivencia de las empresas es positiva. La resolución efectiva de los conflictos puede ayudar a mantener un ambiente de trabajo saludable y productivo, lo cual es beneficioso para la supervivencia de la empresa.

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

185

Toma de decisiones y resolución de problemas: Existe una asociación positiva entre el desarrollo de habilidades de toma de decisiones y resolución de problemas y la supervivencia de las empresas. La capacidad de tomar decisiones efectivas y abordar los problemas de manera adecuada puede contribuir al éxito y la supervivencia de la empresa.

Estrategias de mercadeo y posicionamiento: La asociación entre el desarrollo de estrategias de mercadeo y posicionamiento y la supervivencia de las empresas es positiva. Identificar el mercado objetivo, diferenciarse de la competencia y promover los servicios de manera efectiva pueden influir en la supervivencia de la empresa.

Factores tecnológicos e innovación: Existe una asociación positiva entre el uso de tecnología y la promoción de la innovación en la empresa y la supervivencia. La adopción de herramientas tecnológicas y la búsqueda de nuevas formas de hacer las cosas pueden mejorar la eficiencia y competitividad de la empresa, lo cual es importante para su supervivencia.

Análisis de variables competitivas y factores externos: La asociación entre el análisis de variables competitivas y factores externos y la supervivencia de las empresas es positiva. Estar al tanto de las condiciones del mercado, los precios de la competencia y los factores externos que pueden afectar a la empresa pueden ayudar a tomar decisiones acertadas y adaptarse a los cambios, lo cual es crucial para la supervivencia.

En resumen, se puede observar una asociación positiva entre los factores gerenciales mencionados en la entrevista y los factores de supervivencia identificados. Un enfoque adecuado en la gestión de la empresa en términos de misión y visión, comunicación con los clientes, relaciones internas y externas, contratación, gestión de conflictos, toma de decisiones, estrategias

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

186

de mercadeo, factores tecnológicos y análisis de variables competitivas puede contribuir a la supervivencia de las empresas del sector de la construcción en Barrancabermeja.

5 CONCLUSIONES

Luego de analizar las ocho entrevistas anteriores sobre los factores gerenciales y de supervivencia que ocasionaron el cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021, se pueden extraer conclusiones generales que pueden servir para ejercicio de no repetibilidad en empresarios del sector, y también para toma de decisiones en cuanto a formación.

La falta de una visión y misión claras, así como la ausencia de objetivos y metas bien definidos, pueden afectar negativamente la dirección estratégica de una empresa de construcción. Es fundamental que los gerentes se enfoquen en establecer una visión de futuro y definir metas alcanzables que guíen las actividades y decisiones de la empresa.

La comunicación efectiva con los clientes es esencial para construir relaciones sólidas y mantener la satisfacción del cliente. Los gerentes deben asegurarse de mantener una comunicación abierta y constante con los clientes, escuchar sus necesidades y sugerencias, y tomar acciones para garantizar su satisfacción.

La contratación adecuada de personal acorde a las necesidades de la empresa es un factor crítico para el éxito y la supervivencia en el sector de la construcción. Los gerentes deben identificar las habilidades y competencias requeridas para cada puesto de trabajo y asegurarse de

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

187

contratar a personas idóneas que puedan cumplir con las exigencias operativas y administrativas de la empresa.

La gestión de conflictos laborales y la resolución efectiva de problemas son aspectos cruciales para mantener un ambiente de trabajo armonioso y productivo. Los gerentes deben ser diligentes en la identificación y manejo de conflictos, fomentar la colaboración y la comunicación abierta, y tomar medidas para resolver los problemas de manera eficiente.

La toma de decisiones acertadas y la capacidad de adaptarse a los cambios son habilidades clave para los gerentes en el sector de la construcción. Los gerentes deben ser proactivos, tomar decisiones informadas y estratégicas, y estar dispuestos a ajustar sus planes y estrategias en función de las circunstancias cambiantes del mercado.

La implementación de estrategias de mercadeo efectivas, que incluyan la segmentación del mercado, el posicionamiento adecuado y la diferenciación de la competencia, puede marcar la diferencia en la supervivencia de las empresas de construcción. Los gerentes deben ser conscientes de las necesidades y preferencias de los clientes, y diseñar estrategias de mercadeo que les permitan destacarse en un mercado competitivo.

La adopción y el aprovechamiento de la tecnología son aspectos fundamentales en el sector de la construcción. Los gerentes deben estar actualizados sobre las últimas herramientas y avances tecnológicos, e integrar la tecnología en los procesos de la empresa para mejorar la eficiencia y la calidad de los servicios.

El análisis constante de variables competitivas, como los precios de los materiales y la situación económica, así como la identificación de factores externos que puedan afectar la

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

188

empresa, son actividades que los gerentes deben realizar para mantenerse competitivos y preparados para enfrentar desafíos y cambios en el entorno empresarial.

En términos de rutas de formación, se sugiere que los programas de capacitación y formación para los gerentes y empresarios del sector de la construcción en Barrancabermeja se enfoquen en los siguientes aspectos:

- Desarrollo de habilidades de gestión estratégica y planificación empresarial.
- Mejora de habilidades de comunicación y atención al cliente.
- Capacitación en gestión de recursos humanos y resolución de conflictos.
- Desarrollo de habilidades de toma de decisiones y resolución de problemas.
- Formación en estrategias de mercadeo y posicionamiento.
- Actualización en tecnología y promoción de la innovación en el sector de la construcción.
- Desarrollo de habilidades de análisis de variables competitivas y adaptación al entorno empresarial.

6 Referencias

- MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. (2019, 05 de Junio). *Decreto Número 957*. Ministerio de Comercio, Industria y turismo. Obtenido de <https://www.mincit.gov.co/normatividad/decretos/2019/decreto-957-por-el-cual-se-adiciona-el-capitulo-13>
- Aguilera C., A., & Riascos E., S. (2009). DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO APOYADO EN LAS TIC. *Estudios Gerenciales*. Vol 25, 127-143.
- Alonso, M., & Galve, C. (2008). El emprendedor y la empresa: una revisión teórica de los determinantes a su constitución. *Acciones e Investigaciones Sociales. Departamento de economía y dirección de empresas; Universidad de Zaragoza*, 5-44.
- Alzás, T., & Casa García, L. M. (2017). La evolución del concepto de triangulación en la investigación social. *Pesquisa Qualitativa*, p. 395-418.
- Ámerica, U. d. (25 de Junio de 2019). *Fundación Universidad de América*. Obtenido de Fundación Universidad de América: <https://www.uamerica.edu.co/programas-academicos/posgrado/gerencia-de-empresas-constructoras/gerenciar-el-sector-construccion-en-colombia-uno-de-los-grandes-retos-para-el-pais-en-2019/>
- Arce Burgoa, L. (2007). PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS. *PERSPECTIVAS* núm. 19, 61-73.
- Arias Valencia , M. (Agosto de 2009). La triangulación metodológica: sus principios, alcances y limitaciones. *Revista Electrónica de Historia*, 10(1), 117-136.
- ATLAS.ti. (2022). *ATLAS.ti*. Obtenido de <https://atlasti.com/es>

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

190

Barrancabermeja, A. d. (19 de Enero de 2018). *Alcaldía de Barrancabermeja*. Obtenido de <https://www.barrancabermeja.gov.co>

Barrancabermeja, A. D. (19 de 10 de 2020). *Barrancabermeja lo tiene todo* . Obtenido de Nuestro Distrito: <https://www.barrancabermeja.gov.co/publicaciones/4/nuestro-distrito/>

Barrancabermeja, A. d. (25 de Septiembre de 2022). *Lo tiene todo Barrancabemeja*. Obtenido de <https://www.barrancabermeja.gov.co/publicaciones/11/historia/>

Barrancabermeja, C. d. (2021). Dinámica empresarial 2021. *Dinámica Empresarial*, 1-3.

Baumol, W. (1993). Formal entrepreneurship theory in economics: Existence and bounds. *Journal of Business Venturing*. Vol. 8, No. 3. Indiana, United States., 197-210.

Becker, G. S. (1975). Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education. En G. S. Becker, *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*. New York: Columbia University Press.

Bernal Torres, C. A. (2016). *Metodología de la Investigación*. Bogotá D.E. : Pearson.

Bizarrón, M. E., & Palacios, E. M. (2018). *Factores de permanencia empresarial de las microempresas del sector comercio de Puerto Vallarta, Jalisco*. Jalisco: Revista Iberoamericana para la investigación y el desarrollo Educativo.

Blasco, A. S., & Callejon, M. (2002). “New Firm’s Survival and Market Turbulence: New Evidence from Spain”. *Review of Industrial* , 1-14.

bnaméricas. (14 de Julio de 2022). *bnáméricas*. Obtenido de <https://www.bnamericas.com/es/entrevistas/industria-hondurena-de-construccion-lidia-con-legado-de-gobierno-anterior>

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

191

Bonilla Castro, E., & Rodríguez Sehk, P. (2005). *Más allá del dilema de los métodos. La investigación en ciencias sociales*. Bogotá D.E. : Norma.

Brandstätter, H. (2011). Personality aspects of entrepreneurship: A look at five meta-analyses. *Personality and Individual Differences*. Vol. 51, No. 3. Oxford, Inglaterra., 222-230.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. . *Qualitative Research in Psychology*.

Buendía Esiman , L., Colás Bravo, P., & Hernández Pina, F. (2005). *Métodos de investigación en psicopedagogía*. Madrid: Mc Graw-Hill.

Bygrave, W. D., & Hofer, C. W. (1992). Theorizing about entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Vol. 51, No. 3., 222-230.

CAMACOL. (2019). Catalogo de cualificaciones sector construcción. *Marco nacional de cualificaciones Colombia*.

CAMACOL. (2019). Catálogo de cualificaciones sector construcción. En M. N. MinEducacion, *Catálogo de cualificaciones sector construcción* (pág. 48). Bogotá.

Camara de Comercio de Bucaramanga, C. S. (2021). Balance de la Construcción en Santander. *Camara de Comercio de Bucaramanga, Camacol, Cluster Santander*, 5.

Cárdenas, L. C. (2020). *Universidad de Antioquia* . Obtenido de ¿Tecnología para garantizar la supervivencia empresarial?:

https://www.udea.edu.co/wps/portal/udea/web/generales/interna/!ut/p/z0/fVDBTsMwDP0VdugxSujQGMeqQkjTTiChLRdkXK8Y0iRLnArx9WSVQOLCxfbTe37Psr6oK2HmUcQDh5cxUe7edne9e11d2P2D4-73nSbvru_fXret9tW77T9X1Ad-P18tp22GLzQp-hDDEnAIYGgMZD_orcw0c_MPgtLweWWxhTPAwyUFWBtEyPk

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

192

Castillo, L. V., Tierno, L. G., & Nogués, R. G. (2013). Los factores determinantes de la supervivencia empresarial. *Universidad Pontificia Comillas*, 38-39. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=104724>.

Castro, J. N. (2005). *Investigación integral de mercados*. Bogotá : Mc Graw Hill.

CEDEC, & empresarial, N. d. (17 de 06 de 2021). Obtenido de Factores a tener en cuenta para prever el cierre de una empresa: <https://cedec-group.com/es/blog/factores-a-tener-en-cuenta-para-prever-el-cierre-de-una-empresa>

CEINCI. (2022). *Guía para la elaboración de condiciones ética para la investigación con seres humanos/no humanos*. s.f.: CEINCI.

Centro de Estudios Regionales, C. (2020). *Conozca las cifras del Sector Construcción en Barrancabermeja*. Barrancabermeja.

Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Thompson.

Ciavarella, M. A., Buchholtz, A. K., Riordan, C. M., Gatewood, R. D., & Stokes, G. S. (2004). The big five and venture survival: Is there a linkage? *Journal of Business Venturing*. Vol. 19, No. 4. Indiana, United States., 465-483.

Coase, R. H. (1937). The Nature of the Firm. *Blackwell Publishing*, 386-405.

Colombia, R. n. (17 de Noviembre de 2021). *Barrancabermeja y su impacto en la economía nacional*. Obtenido de <https://www.radionacional.co/actualidad/economia/barrancabermeja-y-su-impacto-en-la-economia-nacional>

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

193

Competitics. (2015). *IMPACTO DE LA CRISIS DEL PETRÓLEO EN LA ECONOMÍA DE BARRANCABERMEJA*. Santander, Barrancabermeja. Recuperado el 2023, de http://www.ccbarranca.org.co/ccbar/images/documentos/publicacion_crisis_petrolera.pdf

CONFECAMARAS. (2020). Industria 4.0 Transformación empresarial para la reactivación económica. *Confecamaras - Red de camaras de comercio*.

Cooper, A. (2003). Entrepreneurship: The Past, the Present, the Future. *Handbook of Entrepreneurship*.

Correa, F., Leiva, V., & Stumpo, G. (2020). iPymes y heterogeneidad estructura en América Latina. En Marco, D. y Giovanni, S. (coordinadores), *MiPymes en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento. Documento de Proyectos (LC/TS.2018/75)*, Comisión Económica para América Latina y el Caribe.

Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1992). The five-factor model of personality and its relevance to personality disorders. *Journal of Personality Disorders. Vol. 6, No. 4. Washington, United States*, 343-359.

Cruz, F. N. (7 de Octubre de 2006). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/la-estrategia-en-la-administracion/>

DANE. (2018). *Departamento Nacional Administrativo de Estadísticas*. Obtenido de Barrancabermeja, Santander: https://sitios.dane.gov.co/cnpv/app/views/informacion/perfiles/68081_infografia.pdf

DANE. (2018). *Información para todos*. Barrancabermeja .

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

194

Davidson, P., & Honing, B. (2003). The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*. Vol. 18, No. 3. Indiana, United States, 301-331.

Denzin, N. K. (1970). *The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods*. 1.ed. Transaction Publishers.

Denzin, N. K. (2018). *The SAGE Handbook of Qualitative Research*. Sage Publications.

Dini, M., & Stumpo, G. (2020). MIPYMES en América Latina Un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento. *CEPAL*, 13.

Domínguez, F. J. (2004). *Incidencia del Marco Institucional en la Capacidad Emprendedora de los Jóvenes empresarios de Andalucía*. Sevilla.

Dueñas, C. M. (20 de Octubre de 2022). *Drip Capital*. Obtenido de Qué es el capital, definición, tipos de capital y cómo se calcula: <https://www.dripcapital.com/es-mx/recursos/blog/que-es-capital>

Duran, S., Crissien, J., Virviesca, J., & García, j. (29 de Octubre de 2017). *ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA LA FORMACION DE EQUIPOS DE TRABAJOS EN EMPRESAS CONSTRUCTORAS DEL CARIBE COLOMBIANO*. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a17v38n13/a17v38n13p24.pdf>

Eggers, F. (2020). Masters of disasters? Challenges and opportunities for SMEs in times of crisis. *Journal of Business Research*, 199-208.

Estrada, R., García Pérez, D., & Sanchez Trejo, V. (2009). Factores determinantes del éxito competitivo en la Pyme: Estudio empírico en México. *Revista Venezolana de Gerencia*. Año. 14, No. 46. Maracaibo, Venezuela., 169 - 182.

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

195

Estudia en Línea. (8 de Agosto de 2020). Obtenido de *Estudia en Línea*:

<https://laedu.digital/2020/08/08/actualizacion-gerencial/>

Fariñas, J., & Ruano, S. (2004). The Dynamics of Productivity: A Decomposition Approach Using Distribution Functions. *Small Business Economics*, 237-251.

Fayolle, R., García Pérez, D., & Sanchez Trejo, V. (2009). Factores determinantes del éxito competitivo en la Pyme: Estudio empírico en México. *Revista Venezolana de Gerencia. Año.14.* , 169-182.

Fernandez, M. C., & Puig, P. (2020). 166 167 Fernández, M.C. y Puig, P. (2020). Los desafíos del comercio electrónico para las Pymes: Principales claves en el proceso de digitalización. *Banco Interamericano de Desarrollo*.

Fine, S., Meng, H., Feldman, G., & Nevo, B. (2012). "Psychological predictors of successful entrepreneurship in China: An empirical study. *International Journal of Management t. Vol. 29, No. 1. United Kingdom*, 279-292.

Finlay, L. (2002). Outing" the Researcher: The Provenance, Process, and Practice of Reflexivity. *Qualitative Health Research*.

García, M. (2012). *Fundamentos de Administración* . México: Trillas.

García, S. E. (2017). Estrategias gerenciales para la formación de equipos de trabajo en empresas constructoras del Caribe Colombiano. *Revista Espacios*, 2.

Gastulo, L. M. (13 de Septiembre de 2018). *Conexionesan*. Obtenido de Administración moderna: estrategias para ser más eficaces: <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/administracion-moderna-estrategias-para-ser-mas-eficaces#:~:text=La%20administración%20estratégica%20es%20el>

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

196

- Geertz, C. (1973). *La interpretación de las culturas*. Nueva York: Gedisa.
- Geroski, P. (1995). "What Do We Know About Entry?". *International Journal of Industrial Organization*, 441-441.
- Goldberg, L. R. (1992). The development of markers for the Big-Five factor structure. *Psychological Assessment Vol. 4. Washington, United States*, 26-42.
- Gómez, J. M. (2014). *La cultura del Marketing*. Obtenido de La cultura del Marketing: https://laculturadelmarketing.com/marketing-estrategico-guia-de-supervivencia-para-empresas/#google_vignette&gsc.tab=0
- Gómez, L., & Balkin, D. (2003). *Administración*. Madrid, España: McGraw-Hill.
- Gonzalez, M. (28 de Abril de 2013). *HABILIDADES DIRECTIVAS*. Obtenido de <http://grupo2cufman.blogcindario.com/2013/04/00002-habilidades-directivas.html>
- Gonzalez, R. N. (2018). Factores que influyen en la permanencia laboral de los colaboradores de una empresa reconocida ubicada en Escuintla. *SEDE REGIONAL DE ESCUINTLA*, 12-38.
- Gupta, A., & Mui, S. R. (2012). "Relationship between entrepreneurial personality, performance, job satisfaction and operations strategy: An empirical examination. *International Journal of Business and Management. Vol. 8, No. 2.*, 86-95.
- Hax, & Majluf. (12 de Abril de 2021). *Psicología y mente. El modelo hax y Majluf: Qué es este sistema de gestión empresarial?* Obtenido de <https://psicologiymente.com/organizaciones/modelo-hax-majluf>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación Sexta edición*. México: Mc Graw Hill.

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

197

Josef Brüderl, P. P. (1992). Survival Chances of Newly Founded Business Organizations. *American Sociological Review*, 227.

Judge, T. A., Higgins, C. A., Thoresen, C. J., & Barrick, M. R. (1999). The big five personality traits, general mental ability, and career success across the life span. *Personnel Psychology*. Vol. 52, No. 3. Oregon, United States., 621-652.

Legazkue, I. P. (2004). “Business Incubation Centers and New Firm Growth in the Basque Country”. En I. P. Legazkue, “*Business Incubation Centers and New Firm Growth in the Basque Country*” (págs. 223-236). Small Business Economics.

Legazkue, I. P., & Carrasco, L. V. (1993-1999). Dinamismo de nuevas empresas y clusters naturales. En I. P. Legazkue, & L. V. Carrasco, *Dinamismo de nuevas empresas y clusters naturales* (págs. 160-183). Madrid: Ekonomiaz; Revista vasca de Economía.

Lowney, C. (2005). *Heroic Leadership. Best Practices From a 450-year-Old Company That Changed the World*. Chicago: Loyola Press.

Marlow, S. (1997). Self employed women new opportunities, old challenges? *Entrepreneurship & Regional Development*. Vol. 9, No. 3. Aberdeen, Escocia, 199-210.

Martínez, C. D. (2022). *El sector de la construcción y su incidencia en los proyectos de vivienda en el municipio de Barrancabermeja*. Barrancabermeja: Fundación Universitaria del Área Andina .

McCrae, R. R. (1987). Creativity, divergent thinking, and openness to experience. *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 52, No. 6. Washington, United States, 1258-1265.

McKinsey, I. G. (2017). Reinventar la construcción a través de una revolución de la productividad. *McKinsey & Company*.

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

198

Meneses, C. (2022). El Sector de la construcción y su incidencia en los proyectos de vivienda en el municipio de Barrancabermeja. En C. Meneses. Barrancabermeja: Fundacion Universitaria del area andina.

Ministerio de Educación, C. C. (2019). Catálogo de cualificaciones Sector Construcción. *Marco Nacional de Cualificaciones*, 63.

Minitti, M., & Bygrave, w. (2001). A dynamic model of entrepreneurial learning. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Vol. 23, No. 6. Indiana, United States, 603-612.

Munguía, A., & Melgoza, O. (2006). *Teoría de las Organizaciones*. Ediciones Umbral.

Muñoz Luna, A. (2010). *Sistema de mejoras al proceso de planeación para la ejecución de proyectos optimizando tiempos y costos de las empresas constructoras en el Estado de Nuevo León*. Obtenido de Universidad Autónoma de Nuevo León: <http://eprints.uanl.mx/5635/1/1080194742.PDF>

Naranjo, G. F. (1988). *Modelo de simulación en muestreo*. Bogotá D.E. : Universidad de la Sabana.

Negocios, G. y. (23 de Octubre de 2022). *Gerencias y Negocios*. Obtenido de https://gerenciaynegocios.com/canales/gerencia_gestion/conceptos_gerencia/#:~:text=Qué%20es%20Gerencia%3F,fin%20de%20lograr%20objetivos%20establecidos.

Neil, S. (1998). *Método de Investigación*. México D.F.: Prentice Hall.

OCDE/CAF. (2019). *América Latina y el Caribe 2019: Políticas para Pymes competitivas en la Alianza del Pacífico y países participantes de América del Sur*, OECD Publishing, Paris. Obtenido de <https://www.oecd.org/publications/america-latina-y-el-caribe-2019-60745031-es.htm>

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

199

- OIT. (2018). Las MIPYMES en América Latina y el Caribe. Una agenda integrada para promover la productividad y la formalización. Carlos Ferraro. *Oficina de la OIT para el Cono Sur de América Latina, 2018 (Informes Técnicos OIT Cono Sur, N°7) ISSN 2523-5001 (pdf web)*.
- OIT. (2019). *Organización Internacional de Trabajo*. Obtenido de <https://www.ilo.org/global/industries-and-sectors/construction/lang--es/index.htm>
- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *International Journal of Morphology* , 227-230.
- Paniagua, C. C., & Villa, J. D. (2020). *Factores Gerenciales y su Influencia en la Supervivencia empresarial en el departamento de Antioquia: una visión desde varias perspectivas*. Medellín: Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas. Tecnológico de Antioquia.
- Parsons, T. (1976). "*Sistemas Sociales*", voz de la *Enciclopedia Internacional de las Ciencias Sociales, Tomo IX*. Madrid, España: Ediciones Aguilar.
- Páz, J. (14 de Julio de 2022). Industria Hondureña de Construcción Lidia Con Legado de Gobierno Anterior. (bnaméricas, Entrevistador)
- Peiró, R. (14 de Noviembre de 2019). *Innovación*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/innovacion-2.html>
- Peralta, E. O. (2020). *Genwords*. Obtenido de Marketing Mix: Qué es y Cómo Aplicarlo: <https://www.genwords.com/blog/que-es-marketing-mix/#Producto>
- Pérez Alonso, P. (2009). CREATIVIDAD E INNOVACIÓN: UNA DESTREZA ADQUIRIBLE. *Biblid*, 179-198.

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

200

Pinzón, O. L. (2017). Causas e impacto socio-económico por liquidación de las empresas comerciales y de servicios. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (FACE)*, 44-54.

Porter, M. (12 de Diciembre de 2020). *Curso de administración de empresas*. Obtenido de <https://cursodeadministraciondeempresas.com/analisis-de-la-situacion-competitiva-con-el-diamante-de-porter>

regionales, C. d. (2021). Dinámica mercado laboral . *Boletín de Dinámica Laboral Barrancabermeja*, 7.

Reisinger, S., & Lehner, J. M. (2015). Navigating a family business through a changing environment: findings from a longitudinal study. *Review of Managerial Science*. Vol. 9, No. 2. Jena, Alemania, 43-61.

Rica, U. L. (25 de 07 de 2020). *Universidad Latina de Costa Rica*. Obtenido de Importancia de la gestión administrativa en una empresa: <https://www.ulatina.ac.cr/articulos/importancia-de-la-gestion-administrativa-en-una-empresa>

Riessman, C. K. (2008). *Narrative Methods for the Human Sciences*. Sage Publications.

Roa Pintor, D. S. (2019). En *Análisis del comportamiento del sector de la construcción en Colombia y las respuestas generadas por las empresas antes los cambios del entorno, durante el periodo de 2015 - 2018* (pág. 42). Bogotá: Universidad del Rosario.

Robbins, S. P. (2010). *Administración (Décima edición)*. México: Pearson Educación.

Ruth Mateos de Cabo, R. G. (2010). Disentangling Discrimination on Spanish Boards of Directors. *Wiley Online Library*.

Sallenave, J.-P. (2002). *Gerencia y planeación estratégica*. Bogotá: Norma.

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

201

Sanchez Lopez, J. (2015). *APLICACIÓN DE LAS HABILIDADES GERENCIALES EN UNA ORGANIZACIÓN Y SU RELACIÓN CON EL CONCEPTO DE LIDERAZGO*. Bogotá: UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA. PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS.

Sánchez López, J. (2015). *Aplicación de las Habilidades Gerenciales en una Organización y su relación con el Concepto de Liderazgo*. Bogotá, Colombia: Universidad Militar Nueva Granada. Programa de Administración de Empresas.

Sanchez, E. D., & Robles, S. (2021). *TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN A TRAVÉS DE LA IDENTIFICACIÓN DE INNOVACIONES TECNOLÓGICAS*. Obtenido de https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/26964/1/Proyecto_551606_551581.pdf

Schilling, E. N. (2011). Gestión tecnológica en la empresa: definición. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, 161-164.

Schumpeter, J. A. (1962). Capitalismo, Socialismo y Democracia . En J. A. Schumpeter, *Capitalismo, Socialismo y Democracia* . New York.

Schutz, A. (1967). *La fenomenología del mundo social*. Northwestern University Press.

Secretaria Técnica COT. (2016). *Ponencia para Concepto COT sobre Proyecto de Conversión de Barrancabermeja - Santander en Distrito*. Barrancabermeja: Departamento Nacional de Planeación.

Semrau, T., Ambos, T., & Kraus, S. (2016). Entrepreneurial orientation and SME performance across societal cultures: An international study. *ournal of Business Research*, 69.

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

202

Stefano, F. (2018). Políticas para la inserción de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas en cadenas globales de valor en América Latina. *Estudios y Perspectivas*.

Ucbasaran, D., Lockett, A., Wright, M., & Westhead, P. (2003). "Entrepreneurial founder teams: Factors associated with member entry and exit. *Entrepreneurship theory and Practice*. Vol. 28, No. 2., 107-128.

Valencia, J. R. (2017). *Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y medianas empresas*. Santa Fé, México D.F.: Cengage Learning.

Valencia, J. R. (2017). *Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*. Santa Fé: Cengage Learning.

Van Dam, K. (1996). Persoon lijkheids waarneming in het selectie-interview. *Gedrag en Organisatie Vol. 9. Groningen, Países Bajos*, 1-13.

Van Den Berghe, E. (2017). *Gestión y gerencia empresariales: aplicadas al siglo XXI (2a. Edición)*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Vasilachis de Gialdino, I. (2006). Estrategias de Investigación Cualitativa. En I. Vasilachis de Gialdino, *Estrategias de Investigación Cualitativa*. Bogotá D.E.: USTA.

Veciana, J. M. (1999). Creación de empresas como programa de investigación científica. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol. 8, No. 3. Valencia, España, 11-36.

Zerón Félix, M., Sánchez Tovar, Y., & Macías García, M. (2019). Factores conductuales y gerenciales determinantes del éxito emprendedor en México. *Revista de Ciencias Sociales (RCS) Vol. XXV, No.2.*, 26-39.

7. Anexos

Anexo A. Hoja de vida del profesional de la Cámara de Comercio de Barrancabermeja validador del instrumento.

Alberto Eloy Carrillo Vargas
Ingeniero de Sistema – Magister en Gerencia de Negocios
Teléfono: (300) 7440846 | Email: albertocv.uis@ingenieros.com
Dirección: Calle 50 # 22-42 Edificio Villa Martha Apto 303 Barrio Colombia, Barrancabermeja, Santander

Experiencia Laboral

- 2019-2021 • Docente del programa de ingeniería informática del Instituto Universitario de la Paz
Cargo: Docente ocasional tiempo completo
Localidad: Barrancabermeja
- 2019 • Prestación de servicios profesionales para brindar acompañamiento en las actividades desarrolladas desde el proyecto mejoramiento de la gestión institucional del Inderba
Cargo: Profesional para desarrollar Política Pública del Deporte para el municipio de Barrancabermeja
Localidad: Barrancabermeja
- 2016-2019 • Secretario de las tecnologías de la información y la comunicación
Cargo: Secretario de Despacho Grado 2
Localidad: Barrancabermeja
- 2011-2014 • Docente cátedra de Unidades Tecnológicas de Santander
Cargo: Docente cátedra
Localidad: Barrancabermeja
- 2009-2015 • Docente en áreas de tecnologías de la información y Comunicaciones, Electrónica
Cargo: Docente Municipal
Localidad: Barrancabermeja

Estudios Realizados

- 2012-2015 • Maestría en Gerencia de Negocios (MBA)
Título: Máster en Gerencia de Negocios
Institución: Universidad Industrial de Santander
Localidad: Bucaramanga
- 1999-2008 • Ingeniería de Sistemas
Título: Ingeniero de Sistemas
Institución: Universidad Industrial de Santander
Localidad: Barrancabermeja - Bucaramanga

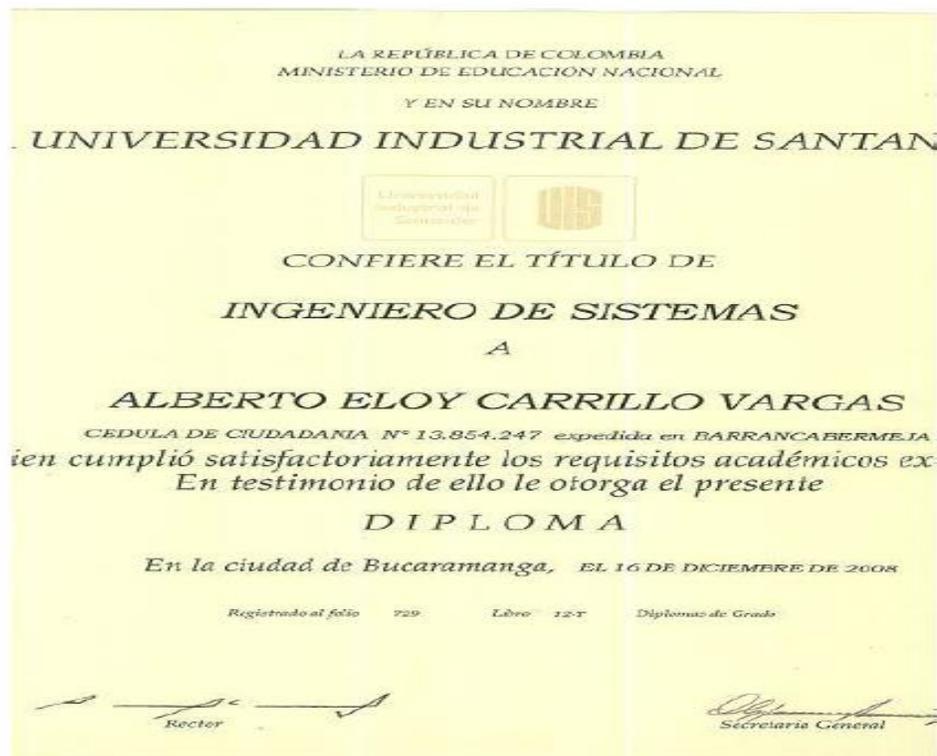
Alberto Eloy Carrillo Vargas
Ingeniero de Sistema – Magister en Gerencia de Negocios

Congresos y Capacitaciones

- 2010 • Actividad: Ponente en el congreso internacional informática educativa Ribie-Col
Institución: Universidad del Cauca-Unad
Localidad: Popayán
- 2009 • Actividad: Ponente en el V congreso internacional de tecnología y educación y V jornadas de informática educativa
Institución: Universidad Metropolitana
Localidad: Caracas - Venezuela
- 2009 • Actividad: Taller para creación de itinerarios de aprendizaje en Cmappers.net.
Institución: Universidad EAFIT
Localidad: Medellín
- 2009 • Actividad: Senior trainer de Intel- Educar versión 10.1
Institución: Ministerio de Educación Nacional-Intel
Localidad: Bogotá D.C.
- 2008 • Actividad: Participante en las cuartas jornadas nacionales de software libre
Institución: Universidad Industrial de Santander
Localidad: Bucaramanga
- 2006 • Actividad: Comité organizador del encuentro regional del convenio computadores para educar – Universidad Industrial de Santander
Institución: Universidad Industrial de Santander
Localidad: Barranquilla

Conocimientos

- Formulador de proyectos del Sistema General de Participaciones(SGP), Formulador en proyectos del Sistema General de Regalías-SGR, Formulador de proyectos del Fondo de Ciencia, Tecnología e Innovación - FCTel del Sistema General de Regalías-SGR Cuadro de mando integral (CMI), ORACLE, REDES, SAP, Lenguaje unificado de modelado (UML), MySQL, PHP, UML, XHTML, Sistemas de Información, Administración de recursos informáticos, Desarrollo de software, Modelado y Simulación con Dinámica de Sistemas, Bases de datos, Paquete de ofimática, Diseño de páginas web, Dreamweaver MX, XML.



Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER			
NOTA DE PROYECTO DE GRADO			
NOMBRE DEL ESTUDIANTE ALBERTO ELOY CARRILLO VARGAS			CÓDIGO 1995611
TÍTULO DEL PROYECTO PORTAFOLIO VIRTUAL DE EVIDENCIAS DE APRENDIZAJE COMO INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN SOPORTADO EN EL SISTEMA DE GESTIÓN DE APRENDIZAJE MOODLE.			
REGISTRO No. 1862	FACULTAD: INGENIERÍAS FÍSICOMECÁNICAS	CARRERA: INGENIERÍA DE SISTEMAS	
CALIFICACIÓN: APROBADO			CRÉDITOS ///
DIRECTOR DE PROYECTO:			
NOMBRE: ESPERANZA AGUILAR DE FLÓREZ		FIRMA: <i>[Firma]</i>	
CALIFICADORES: MARTHA VITALIA CORREDOR MONTAGUTI			FECHA AÑO MES DÍA 2008 11 21
			HUGO HERNANDO ANDRADE SOSA

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER			
NOTA DE PROYECTO DE GRADO			
NOMBRE DEL ESTUDIANTE ALBERTO ELOY CARRILLO VARGAS			CÓDIGO 1995611
TÍTULO DEL PROYECTO PORTAFOLIO VIRTUAL DE EVIDENCIAS DE APRENDIZAJE COMO INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN SOPORTADO EN EL SISTEMA DE GESTIÓN DE APRENDIZAJE MOODLE.			
REGISTRO No. 1862	FACULTAD: INGENIERÍAS FÍSICOMECÁNICAS	CARRERA: INGENIERÍA DE SISTEMAS	
CALIFICACIÓN: CINCO.CERO (5.0)			CRÉDITOS 08
DIRECTOR DE PROYECTO:			
NOMBRE: ESPERANZA AGUILAR DE FLÓREZ		FIRMA: <i>[Firma]</i>	
CALIFICADORES: MARTHA VITALIA CORREDOR MONTAGUTI			FECHA AÑO MES DÍA 2008 11 21
			HUGO HERNANDO ANDRADE SOSA

REPUBLICA DE COLOMBIA

CONSEJO PROFESIONAL NACIONAL DE INGENIERIA

COPNIA



MATRICULA PROFESIONAL No.
68255202966STD
INGENIERO DE SISTEMAS

DE FECHA **17/03/2011**
ALBERTO ELOY
CARRILLO VARGAS
C.C. 13854247
UNIVERSIDAD INDUSTRIAL
DE SANTANDER



PRESIDENTE DEL CONSEJO

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

206



Aldía de Barrancabermeja
BARRANCABERMEJA ES POSIBLE

LA SECRETARÍA GENERAL DE LA ALCALDÍA DE BARRANCABERMEJA
NIT. 890201900-8

HACE CONSTAR:

Que revisada la información que reposa en la Historia Laboral del **ELOY CARRILLO VARGAS**, identificado con el C.C. No. 13.834.247, se observa que se encontraba vinculado con el Municipio de Barrancabermeja en calidad de empleado público de Libre Nombramiento ocupando el cargo, que se describen a continuación:

VINCULACIÓN EN LIBRE NOMBRAMIENTO Y REMOCIÓN

CARGO: SECRETARIO DE DESPACHO, CÓDIGO 020, GRADO 02 (Decreto 0002 y Acta de posesión 0007 del 01 de enero del 2016)

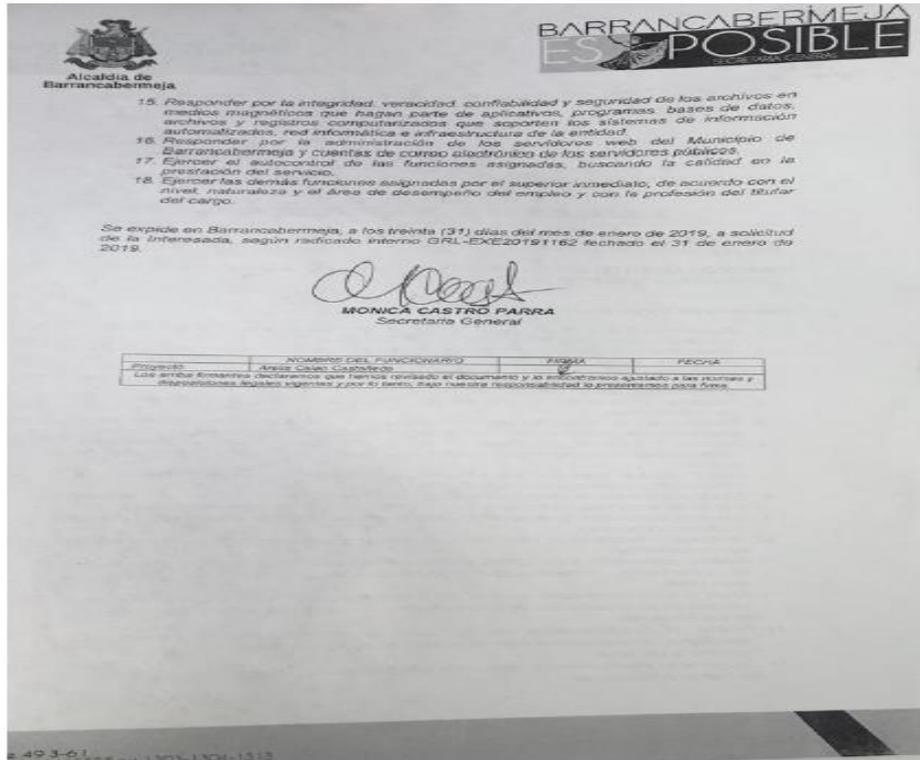
PERIODO LABORADO: Del 01 de enero del 2016 – Hasta el 28 de enero de 2019 (Decreto 032 del 28 de enero de 2019)

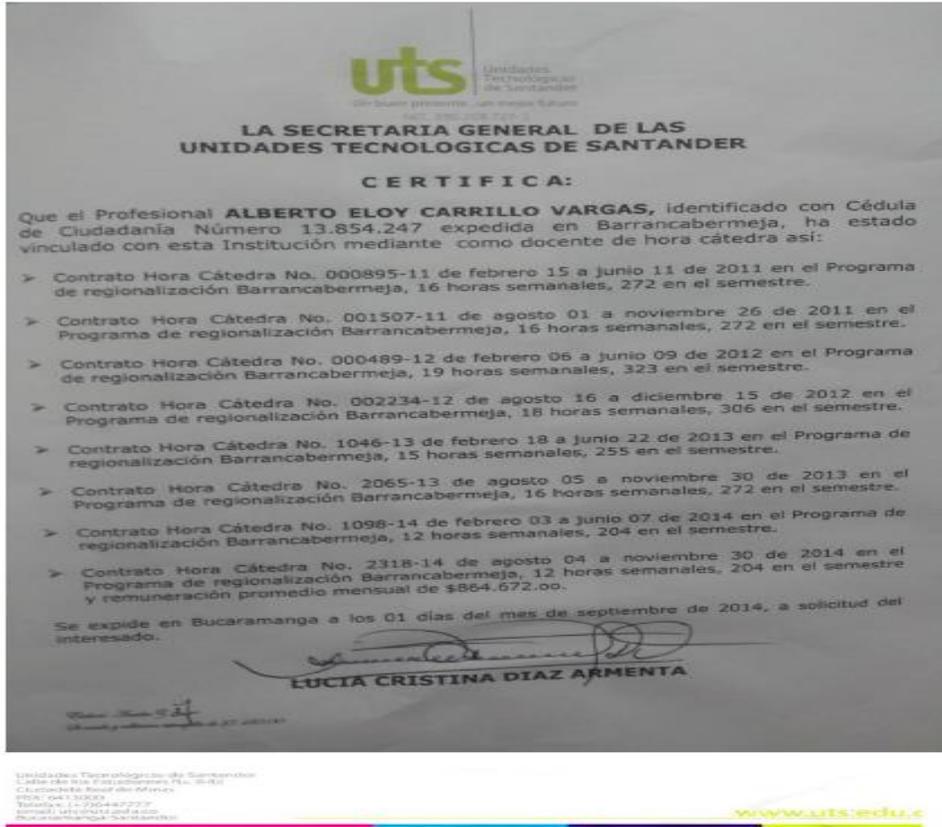
Funciones del Cargo: (Decreto 023 del 28 de enero de 2013)

1. Elaborar en el mes de enero el Plan de Acción y estratégico de la Secretaría y coordinar su cumplimiento en el transcurso del año.
2. Asesorar al nivel directivo en la formulación, coordinación, ejecución y control de las políticas y planes generales de la misma en materia de tecnologías de la información, comunicaciones, ciencia e innovación.
3. Representar al alcalde y presidir las Juntas o Comités en materia de tecnologías de la información, comunicaciones, ciencia e innovación.
4. Presentar y sustentar el proyecto de presupuesto TIC del Municipio de Barrancabermeja.
5. Participar en las reuniones del Consejo de Gobierno y presentar los planes y programas que considere conveniente desarrollar por la dependencia a su cargo.
6. Elaborar y sustentar los planes de trabajo e informes sobre las actividades desarrolladas en la dependencia dirigidos al Alcalde municipal y organismos de control.
7. Dirigir, aprobar y evaluar los estudios de factibilidad de nuevos sistemas de información e infraestructura tecnológica.
8. Realizar la gestión de programas y proyectos establecidos por el gobierno nacional y departamental para su implementación en el Municipio de Barrancabermeja.
9. Asesorar al municipio en la adquisición de la infraestructura de hardware y software y telecomunicaciones.
10. Promover e incentivar la generación de ciencia e innovación en el municipio de Barrancabermeja.
11. Realizar supervisión a los contratos de mantenimiento y actualización de sistemas de información, infraestructura tecnológica, telecomunicaciones, ciencia e innovación.
12. Asistir a las dependencias de la Alcaldía Municipal, en todo lo relacionado con el proceso de sistematización de la información que se requiera para el cumplimiento de sus funciones.
13. Evaluar el funcionamiento de los sistemas de información, infraestructura tecnológica, telecomunicaciones del municipio de Barrancabermeja y establecer los correctivos del caso.
14. Coordinar el mantenimiento, operación, aseguramiento, soporte técnico y legal de los bienes informáticos.

Calle 49 3-61
Teléfono 6 3333333 - 3333333

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.





Anexo B. Entrevista empresario Número 1. Víctor Manuel Rojas

1. Habilidades Gerenciales

¿Señor Víctor Usted definió todo lo relacionado a misión y visión en su empresa?

Realmente se hizo muy muy por encima y si uno hace la misión y la visión nunca le pone cuidado de que se trata eso

1.1. ¿Estableció los objetivos y metas?

La verdad la misión la mandamos a hacer con un ingeniero especialista y lo hicimos más por compromiso con nuestros proveedores, con nuestros clientes, por esa razón fue uno de los motivos de la quiebra

2. ¿Mantuvo comunicaciones con los clientes?

Siempre y cuando ellos lo llamaran a uno, es muy difícil la comunicación, porque le dan a uno el contrato y en el caso nuestro son contratos con Ecopetrol y otras empresas grandes contratistas de Ecopetrol, entonces el trato con ellos era negativo

2.1. ¿Cómo era la relación con ellos?

Teníamos una relación no tan no tan fluida, era más de trabajo y siempre que ellos lo necesitan a uno, es muy muy complicado y llamarlos uno a ellos para pedirle Consejo es complicado

2.2. ¿Llegó a acuerdos que consigan la satisfacción de los intereses de ambas partes con el/los cliente/s?

Generalmente la satisfacción es ellos mismos, alguna vez tuvimos un contrato en donde ellos sabían que estábamos perdiendo plata porque toco colocar los empleados los domingos y tocaba pagarle dominicales y Ecopetrol no nos respondía por eso, inclusive se fue a pleito y ellos

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

211

nos pagaron esos festivos, pero con ellos la comunicación las necesidades de ellos son de ellos y no ven como estamos nosotros

3. Dígame, ¿De qué manera atendía y daba solución a las sugerencias y necesidades del cliente?

Teníamos las puertas abiertas para la comunicación de los clientes, y esperábamos las auditorias para que ellos nos comentaran los errores que se tenían en los contratos.

4. ¿Cómo mantuvo las relaciones con las personas claves internamente con la empresa y con el sector?

La relación es de respeto y de miedo, una relación que, si les hablo duro, me van a quitar el trabajo, me van a sancionar, es mas de miedo en ese sentido

5. ¿Cuál era el canal de comunicación usado para escuchar y transmitir las ideas de manera efectiva, así, como de las observaciones en general?

Los canales siempre fueron por correo electrónico, por mensajes electrónicos y a veces por celular por teléfono celular pero muy de vez en cuando, siempre quedaba constancia por escrito de manera electrónica

6. En relación a RRHH, ¿Usted contrató a sus trabajadores acorde a sus necesidades administrativas y operativas de la empresa? _____

Uno trata de conseguir el personal idóneo, pero resulta que aquí en la región manda más el sindicato de la USO, manda más las empresas de servicio público del empleo como CAFABA y el SENA y todo se canaliza por ahí entonces uno tiene que contratar lo que ellos le propongan y generalmente si es personal de la región, son personas inconformes no trabajan, es complicado conseguir personal idóneo.

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

212

6.1. Para el proceso de contratación, ¿La vinculación de los trabajadores se realizó de manera formal o informal?

Más bien informal, vaya a trabajar y medio firme aquí el contrato y listo, en el camino arreglamos las cosas, si Ecopetrol por ejemplo le pide a uno una póliza de seguro contra todo riesgo del personal toca hacerla, de lo contrario no se mete en costos

6.2. Basadas en la idoneidad de sus trabajadores, ¿asignó tareas al personal según su conocimiento y experiencia?

Si claro, uno trata de conseguir personas claves y generalmente hay un mando inmediatamente después de la gerencia, en donde un jefe de operaciones, un capataz donde se delega toda la responsabilidad, mire a ver que personas consiguen para esto que sean alineadores que sean especializados

6.3. ¿Cómo hacía el seguimiento a ello?

La asignación pues, el seguimiento es en la obra constantemente y mirar que ocurre, eso es directo.

7. ¿De qué manera ayudó a descubrir las fortalezas y a desarrollar las habilidades y capacidades profesionales de sus colaboradores?

Nunca se mira eso, mirar fortalezas del personal es muy complicado, la misma gente se encarga de referenciar, mire fulano de tal es un buen soldador porque lo está pidiendo todo el Mundo, y si es un trabajo muy especializado, entonces hay unas pruebas de radiografía en donde entonces más o menos

8. ¿Orientó a los miembros de su equipo de trabajo fomentando la colaboración, comunicación y confianza para el alcance del logro de los objetivos?

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

213

Es importante, si no hay confianza con el personal en sus trabajos, son muy complicados, son muy difíciles, arriesgados, y si no hay confianza total con el personal toca brindárselas para que todo salga bien, de lo contrario es muy complicado.

9. Cuéntenos, ¿De qué forma apoyó la labor realizada de sus empleados, motivándolos, animándolos y guiándolos al logro de los objetivos propuestos?

Generalmente el día de pago, los sábados, se les brinda un refrigerio, bebidas para que se sientan muy motivados, pero como son contratos cortos, dos meses, tres meses, cinco meses, entonces es un sector de la construcción de oleoductos, de construcción de cunetas, entonces con ese personal pues toca tener confianza.

10. ¿Identificó las causas provenientes de los conflictos laborales, ya sean, rumores, rivalidades, disputas, inconformismo, entre su equipo de trabajo presentados en la empresa?

Generalmente aquí no hay conflictos, si se llegara a presentar, tenemos un capataz y un ingeniero jefe que está respondiendo, entonces el concilia con ellos, a nivel de la gerencia no llegan quejas

11. A la hora de tomar decisiones, ¿Qué tipo de habilidades o destrezas generó para dar solución frente a problemas presentados por la empresa?

La mejor destreza es la experiencia y la profesión que hay mucha experiencia, construyendo

11.1. ¿Mostró un comportamiento diligente, tomando la iniciativa y encaminando a los cambios necesarios con autonomía y tenacidad personal?

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

214

Los cambios son algo que da miedo, bastante miedo, pero a veces son necesarios, porque hay un interventor de una obra, hay un director de obra que es de la parte de la empresa contratante y en ese caso pues hay que hacer caso a todos los cambios

Aquí se manejan bastantes personas, a veces doscientas, trecientas personas y dentro de esas en contratos nuevos casi no se ven personal viejo, se ven los más especializados, de lo contrario es lo que le impongan los sindicatos

11.2. ¿Generó propuestas y soluciones innovadoras?

Hizo falta hacer innovaciones, hizo falta estudiar, hizo falta capacitarnos un poco más

12. ¿Realizó lo que se propuso a hacer, sin olvidar su objetivo pese a las dificultades presentadas?

Pues a mi modo de ver no se alcanzó a realizar los objetivos completos porque la falta de caja y la falta de nuevos contratos, quebramos por eso

13. ¿Programó de manera efectiva las actividades y las ejecutó en los tiempos dados?

Generalmente los contratos dan un tiempo estipulado y hay que meterse de lleno, los mismos interventores y el tiempo no da, entonces hay que ajustarlo como acuerdo, pero es muy difícil decir voy a hacer esta obra en 3 meses y ajustarse uno al tiempo, entonces trata uno de cumplir los tiempos.

14. ¿Conservó la calma ante situaciones que generaban tensión?

Si toca, es lo único que se tiene a favor

15. ¿Cumplió con las promesas establecidas por usted a los clientes y su comportamiento fue transparente?

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

215

Si claro, una empresa sin valores no sirve, entonces uno de los valores es la responsabilidad y el cumplimiento, por esa razón nos vuelven a llamar a contratos, por esa razón están un poco bajo los contratos

15.1. ¿Dio y exigió a cada uno de los empleados lo que corresponde sin discriminación ni preferencia?

Creo que sí,

16. ¿Conoció sus fortalezas y debilidades como persona y profesional?

No, la verdad no, aquí dicen necesitamos cinco paileros, necesitamos diez soldadores, necesitamos ingenieros, entonces se consiguen de acuerdo al perfil que pida la empresa contratante,

Como persona nunca hice una autoevaluación, a uno le queda difícil aceptar las debilidades, eso es un error.

17. ¿Identificó factores contables que incidió en el cierre de la organización?

Hay un factor de impuestos, que pesa mucho y es lo del IVA, porque como nunca hay caja entonces uno le echa la mano al IVA, entonces esta en problemas con la DIAN para cumplirle con esos IVAS y a veces están alrededor del cinco por ciento más intereses,

17.1. ¿Registraba todas las operaciones contables como compras, gastos, ventas e ingresos, adquisiciones, liquidaciones de impuestos de su empresa?

También tuvimos una falla, uno trata de cumplir con eso, pero estamos en una región que hasta ahora le están colocando cuidado a lo de la facturación, entonces se contrata con personas, por ejemplo, si se requiere un camión o de vehículos y este no tiene factura ni nada

17.2. ¿Calculaba periódicamente los ingresos y egresos de su organización?

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

216

Los ingresos siempre son por facturación, lo que es eso es, pero los gastos, si tiene uno problemas para juntar los recibos

18. ¿Elaboró usted estrategias de mercadeo identificando el servicio, el precio, la plaza y la promoción como eje principal del desarrollo administrativo y operacional de la organización?

Aquí hay un problema en la región y no conozco ninguna empresa que tenga un departamento de proyectos dedicado a conseguir contratos al mercadeo, entonces uno como gerente se ve abocado a hacer un buen vendedor y resulta que uno no está en capacidad de hacer esas cosas, es decir su profesión no es esa y ahí empiezan a fallar y vuelvo y repito no hay una empresa en la región que tenga alguien especializado buscando contratos

18.1. ¿Elaboró la segmentación del mercado e identifico los clientes potenciales?

Solamente nos dedicamos a Ecopetrol y eso fue un error, vuelvo y repito no calculamos que tocaba conseguir trabajos por aparte nos dedicamos fue exactamente a Ecopetrol en la región y eso nos mató, porque cuando Ecopetrol no da contratos quedamos parados.

18.2. ¿Identificó a que sector empresarial ya sea público o privado debía prestar sus servicios?

Aquí todo El Mundo es competencia, si usted me pregunta que cuántos hay, identificados pues hay muchos conocidos en competencia y todo El Mundo sabe hacer de todo, entonces sale un contrato de esto y aquello y toca hacerle y eso es un error, porque se pierde el objetivo principal de la empresa

18.3. ¿Incluyó propuestas de licitación en los distintos sectores ya sean públicos o privados?

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

217

Ya sabemos que el sector público es imposible penetrar si no hay corrupción de parte de uno y exista una conexión con un político que le de contratos, sí lo intentamos, pero nunca nos dieron un contrato

18.4. ¿Elaboró estrategias de mercadeo referente al servicio de construcción?

La única estrategia es mantenerse al día y tener todo lo exigido por Ecopetrol para que vuelvan a llamar o en el SECOP.

18.5. ¿Cuáles eran los factores diferenciadores respecto a la prestación del servicio de la competencia?

Yo no creo, bien, es decir uno piensa que hoy esa experiencia pesa, que tenemos muchos años, y pesa en los CAE de contratación de la Cámara de Comercio con el registro de proponentes, todo el mundo presta el mismo servicio y supongo que lo hacen bien

18.6. ¿Identificó las necesidades de sus clientes?

No identifique las necesidades

18.7. ¿Definió cuál era la percepción que tenían sus clientes de su empresa?

Pues hubo momentos en que pensaba uno, porque es que se vuelve que un solo ingeniero le da a unos contratos, entonces Ecopetrol no solamente tiene un solo ingeniero tiene muchos, así como yo hay muchas empresas que están pegadas a otro ingeniero y a otro

19. ¿Elaboró estrategias de posicionamiento a su empresa tales como marketing, publicidad, promociones, canales de venta?

Nunca pagamos para ese servicio, lo único es que si el contrato nos daba utilidades entonces hacíamos como un asado o cierre de obra e invitamos a los ingenieros jefes eso es lo más que hicimos.

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

218

19.1. ¿Las relaciones públicas que estableció fueron suficientes para su negocio?

No, porque realmente si cambian al ingeniero

19.2. ¿Identificó variables de precios de su competencia en cuanto a obras?

Nosotros trabajamos unos presupuestos que tiene Ecopetrol y ellos tienen mediciones, los precios son iguales, a lo único que trata de bajarle es a la utilidad para que quede el contrato para nuestro lado

19.3. ¿Los medios de comunicación con sus stakeholders fueron adecuados en cuanto a la estructura organizacional?

Yo pensé que siempre eso funcionaba, el gerente, viene un gerente de operaciones, viene una administración, departamento de contabilidad, la secretaria y pare de contar, se pensó que eso era suficiente pero no, por lo visto no

19.4. ¿La ubicación de su empresa era estratégica en relación con las obras a ejecutar, proveedores, clientes, costos de servicios, transportes?

Sí, porque cuando salían contratos, por decir algo para un municipio aledaño, entonces se traslada la oficina para allá, trabajábamos bajo modelo de contenedor o conseguíamos la oficina y arrendábamos una casa en alquiler, todas las cosas son cercanas en la ciudad de Barrancabermeja, a una llamada de Ecopetrol, uno estaba en cinco o diez minutos allá.

20. ¿Identificó los factores tecnológicos de desarrollo e innovación de su organización?

No, nunca, no a pesar de que alguna vez tuvimos un ingeniero con el Autocad, aunque pensando bien si estábamos pendientes de las herramientas de mano, herramientas para la obra en equipo las mezcladoras, tratamos de conseguirlos pero son equipos costosos, pero entonces continuábamos actualizando los equipos que teníamos en inventario

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

219

20.1. ¿Su organización poseía departamento de Investigación y desarrollo?

No, teníamos

20.2. En cuanto a la tecnología, ¿se encontraba a la vanguardia y utilizaba las últimas herramientas para su labor?

No,

20.3. ¿Impulsaba la innovación en los procesos de su organización?

No, no quedaba tiempo, era un error, hizo falta capacitación para personal directivo eso sí lo digo, en Barrancabermeja no hay muchas especializaciones concernientes a ello, aunque es una pobre disculpa porque Bucaramanga también está cerca.

20.4. ¿Integraba la gestión tecnológica a su organización?

No,

20.5. ¿Vinculó su organización a convenios con las Instituciones de Educación Superior?

A veces enviaban las universidades públicas se le enviaban alumnos para hacer sus pasantías, y ustedes saben que cuando la empresa pasa de 50 empleados tiene que tener un aprendizaje entonces siempre tuvimos un grupo de aprendices.

20.6. ¿Tenía usted Know How en su organización?

Teníamos un par de personas de confianza que llevaban años con nosotros y ellos son los que nos dan ese plus, no es el conocimiento de la receta secreta, no teníamos ese plus analizado

21. ¿Analizó las variables competitivas de su organización, servicios, precios, poder adquisitivo, proveedores?

Es que vuelvo y repito señor Daniel, los precios no los envían ya, porque los contratos de nosotros son AIU administración, utilidad e imprevistos; entonces qué es lo que sucede pues que

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

220

ya los precios vienen dados, entonces necesito trecientas personas y cada persona vale tanto, entonces como vas a competir con precios de recurso humano si para todos es igual, lo único con lo que compites es con los imprevistos y con la utilidad, a veces toca perder

21.1. ¿Identificó la competencia que tenía en el mercado?

Pues nosotros somos buenos en lo que hacemos, pero supongo que la competencia es igual

21.2. ¿Tenían poder de compradores en la adquisición de sus productos con los proveedores?

Todos los proveedores tocan pagarle de contado, porque llegan contratistas que Ecopetrol les da un contrato de veinte mil o treinta mil millones y no son de la región entonces venían sacaban fiados mostraban el contrato y se iban, entonces esa falta de seriedad y de honestidad dio a que nadie de créditos acá, entonces toca mirar si te dan un contrato cómo conseguir dinero

21.3. ¿Los proveedores eran tan pocos que podían colocar los precios que quisieran?

Es complicado ese tema, porque todo es carísimo todos los elementos, todos se acomodaron a cobrar mucho

21.4. ¿La competencia tenía el poder de adquirir los insumos más económicos para poder disminuir los costos en las licitaciones?

No lo creo porque para poder para poder hacer eso se necesita dinero contante y sonante para traer de otros de otros sitios ya sea Medellín, Bucaramanga, Bogotá, entonces conseguir al por mayor si uno consigue la plata justa, el efectivo, la caja justa es impajaritable que toca pagar las deudas, y para los materiales, y no queda dinero para pagarlos y generar los descuentos

22. ¿Factores externos como la comunidad fueron claves para el cierre de su organización?

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

221

Bueno, aquí la comunidad es tremenda, no quiere que nadie salga del montón, entonces lo principales enemigos de la empresa es la comunidad misma, los sindicatos, la USO misma, es terrible, y si usted pasa de cien o doscientos empleados al otro día le montan sindicatos

22.1. ¿La vinculación de personal no capacitado influyó en costos y procesos que generaran cuellos de botella en su labor organizacional?

No, no tuvimos inconvenientes, porque como le comento es posible que entre tanto personal puede que haya algunos que no estén capacitados muy bien, pero hay otros que cubren eso, y los mismos capataces son muy capacitados y sacan la obra como sea.

22.2. ¿Tuvo inconvenientes con grupos al margen de la ley para la normal operación de su organización?

Aquí no es ningún misterio ni un secreto, que cuando sabe que dieron un contrato de una amplia cuantía, empiezan a vacunar lo que entre veinte millones que cincuenta millones, que cada 15 días cada 20 días le llegan a su casa le hacen seguimiento a todo, entonces no dejan progresar, los grupos al margen de la ley tanto de izquierdas como de ultraderecha, como derecha y la misma delincuencia común que uno no sabe quiénes son, entonces eso no dejan trabajar y toca pagarles y empiezan a matar la gente y empiezan a quemarle los equipos.

Anexo C. Entrevista empresario Número 2. Melissa Cristina Gonzales Oyaga

Habilidades gerenciales

1. ¿Señora Melissa Usted definió todo lo relacionado a misión y visión en su empresa?

Sí señor, nosotros definimos misión y visión para la empresa cuando estuvo pues en su desarrollo

1.1. ¿Estableció los objetivos y metas?

Objetivos, metas, misión y políticas

2. ¿Mantuvo comunicaciones con los clientes?

Bueno, la comunicación con ellos fue siempre de manera telefónica o presencial, con visitas con ellos y por los requerimientos que tenían los hacían saber generalmente por vía telefónica

2.2. ¿Llegó a acuerdos que consigan la satisfacción de los intereses de ambas partes con el/los cliente/s?

Sí, claro las no conformidades eran reportadas por los clientes y solucionadas en la medida de lo posible de que fuera satisfactorio para las dos partes y no fue ese tanto un capricho sino un requerimiento del cliente

3. Dígame, ¿De qué manera atendía y daba solución a las sugerencias y necesidades del cliente?

Se analizaba si se podía dar cumplimiento si estaba en el marco de lo pactado de lo contratado y si era así y nosotros hemos incumplido en algo que se le daba la solución al cliente en el tiempo estipulado para tal fin.

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

223

4. ¿Cómo mantuvo las relaciones con las personas claves internamente con la empresa y con el sector?

Bueno, siempre fueron nuestros clientes de cuidar, de tenerlos en el top, mantener con ellos una relación comercial

5. ¿Cuál era el canal de comunicación usado para escuchar y transmitir las ideas de manera efectiva, así, como de las observaciones en general?

Dentro de la organización, ehh correo electrónico o la cartelera que teníamos para poderles informar sobre sobre diversos temas que tuviésemos en la empresa.

6. En relación a RRHH, ¿Usted contrató a sus trabajadores acorde a sus necesidades administrativas y operativas de la empresa?

Sí,

6.1. Para el proceso de contratación, ¿La vinculación de los trabajadores se realizó de manera formal o informal?

Siempre fue de manera formal con la Seguridad Social tal cual como se requería

6.2. Basadas en la idoneidad de sus trabajadores, ¿asignó tareas al personal según su conocimiento y experiencia?

Sí claro según el perfil de acuerdo a lo que queríamos eran contratados los trabajadores

6.3. ¿Cómo hacía el seguimiento a ello?

Si, se hacia una evaluación mensual de su desempeño

7. ¿De qué manera ayudó a descubrir las fortalezas y a desarrollar las habilidades y capacidades profesionales de sus colaboradores?

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

224

Bueno con la supervisión siempre sobre ellos sobre el desarrollo de su trabajo y la mejora continua,

8. ¿Orientó a los miembros de su equipo de trabajo fomentando la colaboración, comunicación y confianza para el alcance del logro de los objetivos?

Si claro, siempre tratamos de mantener con ellos una comunicación constante fluida, decirles cómo íbamos que las metas y los objetivos a alcanzar eran un objetivo común y era para el bienestar de todos

9. Cuéntenos, ¿De qué forma apoyó la labor realizada de sus empleados, motivándolos, animándolos y guiándolos al logro de los objetivos propuestos?

Sí, claro, teníamos eso, los mecanismos o unas metas o por cumplimiento de objetivos, pues teníamos unos incentivos relacionados con ellos

10. ¿Identificó las causas provenientes de los conflictos laborales, ya sean, rumores, rivalidades, disputas, inconformismo, entre su equipo de trabajo presentados en la empresa?

Sí, se trataban con las personas involucradas en la situación, aunque no se nos presentó situaciones que fueran y inmanejables o que se hubiesen salido de control

11. A la hora de tomar decisiones, ¿Qué tipo de habilidades o destrezas generó para dar solución frente a problemas presentados por la empresa?

Bueno las habilidades comunicacionales fueron importantes, la comunicación siempre fue la clave para poder dirimir cualquier conflicto al interior de la compañía.

11.1. ¿Mostró un comportamiento diligente, tomando la iniciativa y encaminando a los cambios necesarios con autonomía y tenacidad personal?

Si,

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

225

11.2. ¿Generó propuestas y soluciones innovadoras?

Sí, al interior de la empresa sí siempre se trató de estar a La Vanguardia, de estar innovando en nuestros procesos tanto internos como en Atención al Cliente

12. ¿Realizó lo que se propuso a hacer, sin olvidar su objetivo pese a las dificultades presentadas?

Si claro, la meta siempre estuvo establecida, las metas siempre se trabajaron en pro de cumplirlas, fueran metas de venta, de clientes, todas las que nos planteamos siempre trabajabamos para cumplirlas

13. ¿Programó de manera efectiva las actividades y las ejecutó en los tiempos dados?

Sí, siempre hubo una planeación de tiempo y recursos

14. ¿Conservó la calma ante situaciones que generaban tensión?

Sí claro, si uno como líder no conserva la calma con sus trabajadores o colaboradores, ellos tampoco, entonces tocaba siempre ser ecuánime, en el momento de la toma de decisiones, en el momento de ir avanzando dentro de la empresa a pesar de las dificultades presentadas

15. ¿Cumplió con las promesas establecidas por usted a los clientes y su comportamiento fue transparente?

Si, siempre se cumplieron las promesas de valores hacia nuestros clientes y en caso de que no pudiésemos cumplir por X o Y motivo, pues se trataba de encontrar el punto de equilibrio para darles una solución oportuna

15.1. ¿Dio y exigió a cada uno de los empleados lo que corresponde sin discriminación ni preferencia?

Si claro, siempre se intentó ser ecuánime con todos

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

226

16. ¿Conoció sus fortalezas y debilidades como persona y profesional?

Sí claro, para poder como le he venido diciendo pues transmitirlo a los trabajadores y poder todos cumplir los objetivos, pues en lo personal entonces si uno no tiene el equilibrio o no es ecuánime, entonces no lo va a transmitir a los demás

17. ¿Identificó factores contables que incidió en el cierre de la organización?

No, lo nuestro no fueron tanto por factores contables como tal, si no pues por todo el tema de la pandemia y demás, esos reprocesos en las ventas, disminución en las mismas, eso fue lo que nos hizo tener el cierre de la empresa

18. ¿Elaboró usted estrategias de mercadeo identificando el servicio, el precio, la plaza y la promoción como eje principal del desarrollo administrativo y operacional de la organización?

Sí, fuimos trabajando en ello para poder identificar en que podíamos mejorar para tratar de mantenernos y tratar de subsistir

18.1. ¿Elaboró la segmentación del mercado e identifico los clientes potenciales?

Sí, hicimos ese ejercicio con ellos para identificar los clientes potenciales, los clientes que ya teníamos tratar de mantenerlos, pero bueno no logramos el objetivo

18.2. ¿Identificó a que sector empresarial ya sea público o privado debía prestar sus servicios?

Si, nuestros negocios siempre fueron sector privado.

18.4. ¿Elaboró estrategias de mercadeo referente al servicio de construcción?

Sí, siempre fue nuestra única línea de negocio

18.5. ¿Cuáles eran los factores diferenciadores respecto a la prestación del servicio de la competencia?

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

227

Lo que nos hizo diferente en su momento fue la Atención al Cliente de forma personalizada, tratar de conocer muy bien el cliente para poderle prestar el servicio y sugerirle mejoras de pronto en lo que ellos traían como propuestas para para el servicio requerido

18.6. ¿Identificó las necesidades de sus clientes?

De acuerdo a lo que ellos nos dejaban saber de lo que requerían, era la única manera o contacto con ellos y era la manera de identificar sus necesidades de lo que ellos mismos nos decían o nos solicitaba

18.7. ¿Definió cuál era la percepción que tenían sus clientes de su empresa?

Sí claro

19. ¿Elaboró estrategias de posicionamiento a su empresa tales como marketing, publicidad, promociones, canales de venta

Solamente publicidad teníamos, nada más

19.1. ¿Las relaciones públicas que estableció fueron suficientes para su negocio?

No

19.2. ¿Identificó variables de precios de su competencia en cuanto a obras?

No

19.3. ¿Los medios de comunicación con sus stakeholders fueron adecuados en cuanto a la estructura organizacional?

Sí, sí era entre nosotros pues la comunicación en reuniones un equipo de trabajo muy pequeño pues no necesitábamos más que eso

19.4. ¿La ubicación de su empresa era estratégica en relación con las obras a ejecutar, proveedores, clientes, costos de servicios, transportes?

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

228

Sí, siempre estuvimos ubicados de forma tal que teníamos accesibilidad pues a los diferentes proveedores y a nuestros clientes

20. ¿Identificó los factores tecnológicos de desarrollo e innovación de su organización?

No,

20.1. ¿Su organización poseía departamento de Investigación y desarrollo?

No, no teníamos eso

20.2. En cuanto a la tecnología, ¿se encontraba a la vanguardia y utilizaba las últimas herramientas para su labor?

Nunca nos preocupamos, solos teníamos las herramientas y equipos necesarios para cada obra

20.3. ¿Impulsaba la innovación en los procesos de su organización?

No, no teníamos tiempo para ello

20.4. ¿Integraba la gestión tecnológica a su organización?

Realmente nos dedicábamos a las obras, nunca pensamos en eso como parte

20.5. ¿Vinculó su organización a convenios con las Instituciones de Educación Superior?

No, los pasantes o practicantes podían generarnos retrasos en obras

20.6. ¿Tenía usted Know How en su organización?

La entrega a tiempo era nuestro plus

21. ¿Analizó las variables competitivas de su organización, servicios, precios, poder adquisitivo, proveedores?

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

229

No, no teníamos o sea simplemente nos dedicamos a atender al cliente y a los requerimientos que tuvieran, pero nos olvidamos de la competencia y hacer seguimiento o de ofrecer algo diferenciador con respecto a ello

21.1. ¿Identificó la competencia que tenía en el mercado?

No, nos centrábamos en los clientes, no nos preocupábamos por eso.

21.2. ¿Tenían poder de compradores en la adquisición de sus productos con los proveedores?

No, son muchos proveedores y no podíamos controlar ese aspecto

21.3. ¿Los proveedores eran tan pocos que podían colocar los precios que quisieran?

Como te respondí anteriormente, muchos proveedores

21.4. ¿La competencia tenía el poder de adquirir los insumos más económicos para poder disminuir los costos en las licitaciones?

Imagino que si, al existir tantos proveedores pueden buscar precios más bajos

22. ¿Factores externos como la comunidad fueron claves para el cierre de su organización?

No, en lo absoluto, fue un tema más de organización fue un tema más interno y no y no de la de la de la comunidad como tal donde estuviésemos inmersos, fue un tema netamente interno de la empresa

22.1. ¿La vinculación de personal no capacitado influyó en costos y procesos que generaran cuellos de botella en su labor organizacional?

No tuvimos inconvenientes con la comunidad en ese sentido siempre se contrata mano de obra local entonces no tuvimos inconvenientes como paros o reclamaciones o cosas así

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

230

22.2. ¿Tuvo inconvenientes con grupos al margen de la ley para la normal operación de su organización?

No nunca tuvimos extorsiones, ni llamadas, ni nada de eso, al margen de la ley, nunca tuvimos ningún inconveniente.

Anexo D. Entrevista empresario Número 3. Santiago Rangel Arias

Habilidades gerenciales

1. ¿Señor Santiago usted definió su misión y visión hoy fue definida el horizonte estratégico tanto en misión como visión?

Si, definí mi horizonte estratégico, tanto mi visión como mi misión

1.1. ¿Usted estableció objetivos y metas de acuerdo a esas misiones esas visiones?

También se diseñaron conforme a esas condiciones

2. ¿Mantuvo comunicaciones con los clientes?

Si, pero en el tema de la construcción a diferencia de otras compañías la comunicación con los clientes tiene dos momentos una que es permanente es con los proveedores hacemos el momento con mano de obra y con los clientes potenciales que ocurre solo y en el momento en que comienza a desarrollarse un proyecto es decir en el tiempo de vida que tenga ese proyecto de vida perdón el tiempo que tenga ese proyecto

2.1. ¿bueno cómo era la relación con los stakeholders?

Hay una situación compleja sobre todo con los proveedores, no daban espera, la construcción trabajaba sobre venta, sobre todo el tema de vivienda que era lo que hacia la compañía, se van vendiendo los proyectos conforme a vayan surgiendo el flujo de capital y los

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

231

aportes que hacían los interesados de los proyectos, siempre el dinero fluía de manera constante, pero las obligaciones con los proveedores, la tasa representativa del mercado nos afectaba muchísimo porque en el país si bien es cierto se produce el acero para el país la mayoría hay que importarlo

3. ¿Llego a algún acuerdo que consiga la satisfacción de ambas partes, tanto suya como la del cliente?

Casi que periódicamente en cada pedido había que hacer un proceso de negociación, por el tema del flujo de capital

4. ¿Como mantuvo esa relación con las personas claves internamente con la empresa y con el sector?

Básicamente demasiadas llamadas, gestión de sobregiros en cuentas corrientes para cumplir en momentos en los que no había flujo de capital y eso hacia que los proyecto no tuviera el cumplimiento en términos económicos o de dinero para el desarrollo de los proyectos

5. ¿Cuáles eran esos canales de comunicación usados para escuchar y transmitir las ideas de manera efectiva?

Llamadas telefónicas, y en situaciones muy complejas visitas personales

6. ¿Usted contrato a sus trabajadores acorde a sus necesidades administrativas y operativas de la empresa?

Si, de acuerdo a la fase que requería el proyecto, mano de obra calificada dependiendo del avance de la obra

6.1. ¿Para el proceso de contratación la vinculación de los trabajadores se realizó de manera informal o formal?

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

232

Formal, porque estos financiamientos a través de entidades bancarias muchas veces se usa la figura del empréstito y del leasing exigen una serie de condiciones y manejos de seguridad en el trabajo, así como de aportes parafiscales

6.2. ¿Usted asigno tareas al personal según su conocimiento y experiencia?

SI, en ocasiones hay situaciones en las que tienen que hacer tareas especializadas, no tareas de función físico.

6.3. ¿Cómo hacia el seguimiento a las actividades?

Se hacía en función del cumplimiento de las fases del proyecto, en Colombia es inevitable que se presenten situaciones técnicas que afecten el proyecto como la elasticidad de los suelos, trabajo de mayor especificidad, contratar geólogos

7. Basado en lo anterior, ¿de qué manera ayudaba a identificar las fortalezas y a desarrollar las capacidades y habilidades profesionales de sus colaboradores?

Implica escuchar y retroalimentar y exige en momentos tomar decisiones autocráticas, tomar decisiones y consultas por los tiempos, se tomaban decisiones en lo que requería en forma de retroalimentación

8. ¿Orientó a los miembros de su equipo de trabajo fomentando la colaboración, comunicación y confianza para el alcance del logro de los objetivos?

Se menciona tangencialmente, se les indica la importancia de la coordinación de esfuerzos, se solicita al director de obra y al maestro que este pendiente de todo lo que sucede, es complejo porque hay cuatro, siete y hasta 10 actividades al tiempo de una obra,

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

233

9. ¿De qué forma apoyó la labor realizada de sus empleados, motivándolos, animándolos y guiándolos al logro de los objetivos propuestos?

La motivación, estaba centrada en el dinero, el pago, es más es uno de los principales factores a parte de proveedores, el tema salarial es uno de los que mayor arrastra pérdidas y que incluso llevo al cierre de la empresa

10. ¿Identificó las causas provenientes de los conflictos laborales, ya sean, rumores, rivalidades, disputas, inconformismo, entre su equipo de trabajo presentados en la empresa?

No se detectan, no es fácil detectar, fácilmente podría decir que debia hacer un seguimiento enmarcado a cada situación, es imposible en el día a día hacer, pero ya por rumores, o porque la situación llegaba a niveles incontrolables se conocía lo que pasaba.

11. A la hora de tomar decisiones, ¿Qué tipo de habilidades o destrezas generó para dar solución frente a problemas presentados por la empresa?

Desde el punto de vista técnico, habían dos apoyos, uno en la parte de psicología y otro por parte de la persona encargada de la seguridad y salud en el trabajo.

11.1. ¿Mostró un comportamiento diligente, tomando la iniciativa y encaminando a los cambios necesarios con autonomía y tenacidad personal?

Es difícil a veces por procesos culturales lograr los cambios esperados, es un proceso constante y continuo, no es fácil

11.2. ¿Generó propuestas y soluciones innovadoras?

Hay procesos innovadores si, pero son muy costosos, entonces nos ceñimos a la tradición

12. ¿Realizó lo que se propuso a hacer, sin olvidar su objetivo pese a las dificultades presentadas?

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

234

Si, se pudo hacer, pero sin punto de equilibrio, sin perdidas ni ganancias.

13. ¿Programó de manera efectiva las actividades y las ejecutó en los tiempos dados?

Se programa y se planifica, pero casi siempre se presentan retrasos por razones técnicas, tenían que ver más con el suelo que con los materiales-

14. ¿Conservó la calma ante situaciones que generaban tensión?

Las presiones monetarias, las de cumplimiento, la nomina, es ineludible dejar de sentir que si no se paga a tiempo, acarreará que los empleados u obreros retrasen de manera intencional los avances de las obras.

15. ¿Cumplió con las promesas establecidas por usted a los clientes y su comportamiento fue transparente?

Si, se procuró siempre cumplir de manera transparente con todas las actividades, es difícil, porque muchas veces los clientes esperan unas condiciones de tiempo, en las obras en Colombia se demoran de un año a dos años, y los suelos no tenían las características para facilitar la situación

15.1. ¿Dio y exigió a cada uno de los empleados lo que corresponde sin discriminación ni preferencia?

Si.

16. ¿Conoció sus fortalezas y debilidades como persona y profesional?

Es una pregunta que muchas veces uno mismo se hace, cuando se asumen emprendimientos, cuando se asumen proyectos y no es fácil de responder, porque a veces la respuesta puede ser egocéntrica, creo que si tengo una habilidad para poder comunicar de manera positiva lo que se necesita porque son actividades muy precisas que tienen que cumplirse en un tiempo, pero, creo que lo que mas debería fortalecer son las habilidades y el manejo financiero.

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

235

17. ¿Identificó factores contables que incidió en el cierre de la organización?

Si, no hablaremos de un país de querubines, a veces para que las licencias les den un mayor tramite y para los permisos hay que dar dineros que no deberían solicitarse

17.1. ¿Registraba todas las operaciones contables como compras, gastos, ventas e ingresos, adquisiciones, liquidaciones de impuestos de su empresa?

Si,

17.2. ¿Calculaba periódicamente los ingresos y egresos de su organización?

Si, revisoría contable y revisoría fiscal

18. ¿Elaboró usted estrategias de mercadeo identificando el servicio, el precio, la plaza y la promoción como eje principal del desarrollo administrativo y operacional de la organización?

Sí, siempre se hace al inicio de cada proyecto se hace pero tenemos dos factores que son muy volátiles, uno el valor del terreno y dos la tasa representativa del mercado.

18.1. ¿Elaboró la segmentación del mercado e identifico los clientes potenciales?

Sí, siempre se hace, dependiendo justamente, más que la segmentación son las características de la ubicación del proyecto de vivienda y eso casi que define el valor de los apartamentos, por su ubicación, por el estrato, porque el valor del terreno no es el mismo en una zona urbana cercana al centro de la ciudad o ubicar una zona urbana con cierto desarrollo a hacerlo en una zona urbana que ya está casi en la zona rural, esos valores influyen mucho en la ciudad

18.2. ¿Identificó a que sector empresarial ya sea público o privado debía prestar sus servicios?

La empresa tenía dentro de su visión atender tanto al particular como al estado,

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

236

18.3. ¿Incluyó propuestas de licitación en los distintos sectores ya sean públicos o privados?

Sí, sobre todo para el tema de vivienda de interés social

18.4. ¿Elaboró estrategias de mercadeo referente al servicio de construcción?

hoy por el tema de vivienda de interés social era participar en las convocatorias que se hacían a través del Ministerio de vivienda o a través de las entidades de la caja de compensación local o a través de la alcaldía municipal frente a las solicitudes que ellos tenían tales como la experiencia y el capital de la organización, tenía la capacidad para desarrollar la obra y a nivel ya privado o particular si eran de proyectos y no de no de gran altura, porque encontramos una alternativa interesante porque acá el tema de la vivienda si bien es cierto en Barrancabermeja tiene una alta demanda de vivienda no hay tema de no flujo o capacidad económica para asumir los créditos hipotecarios deudas que generan este tipo de proyectos, entonces encontramos la posibilidad de comprar viviendas familiares para convertirlas en bifamiliares es decir sacar de una casa dos casas

18.5. ¿Cuáles eran los factores diferenciadores respecto a la prestación del servicio de la competencia?

Los factores políticos y sociales en nuestra sociedad son determinantes a la hora de desarrollar vivienda porqué políticos, porque se vivió hace 10 años con un rumor que surgió respecto a al proyecto de ampliación o modernización de las plantas de ECOPETROL, que generó gran una expectativa en cuanto a capacidad de camas que se requerían en la ciudad y un boom de construcción que se cayó en el momento en que al final de cuentas no se desarrolló ningún proyecto de modernización de refinería y eso arrastro cierre de muchas empresas

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

237

18.6 ¿Identificó las necesidades de sus clientes?

Si, los clientes necesitan por las condiciones del valor del patio de energía la ciudad viviendas tipo apartamento de entre 70 hasta 100 m², con un aire acondicionado se pueden refrescar y eso implica mayores mejoras en calidad de vida

19. ¿Definió cuál era la percepción que tenían sus clientes de su empresa?

No, porque el tema de vivienda es emotivo, cuando se entrega en un apartamento a su dueño, sobre todo cuando se trata de vivienda nueva, hay demasiada emotividad, demasiada alegría y no se manifiestan en conformidades sino hasta dos o tres años después y después de eso, no es que sea algo malo, si no que estamos en una ciudad que tiene unas características climáticas que hacen que los materiales sufran mucha dilatación por temperatura y cambio de temperaturas, pequeñas grietas son cosas que se pueden corregir fácilmente surgen dos o tres años después, pero no se manifestaron inconformidades, y entendiendo que esos son fallas propias de la cimentación y no de calidad.

19.1. ¿Elaboró estrategias de posicionamiento a su empresa tales como marketing, publicidad, promociones, canales de venta?

Nos dedicamos más que a promocionar la empresa, a impulsar el nombre de los proyectos

19.1. ¿Las relaciones públicas que estableció fueron suficientes para su negocio?

Que hubiésemos querido o de pronto hubiéramos usado, medios locales, como enlace televisión, y las redes sociales, pero encontramos que las última no son tan eficiente

19.2. ¿Identificó variables de precios de su competencia en cuanto a obras?

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

238

Eso depende mucho es del precio, el precio depende mucho sobre todo de la obra blanca cuando van a empezar a aplicar acabados depende del tipo de material que se vaya a utilizar y el público objetivo al que se le vaya a ofrecer el producto

19.3. ¿Los medios de comunicación con sus stakeholders fueron adecuados en cuanto a la estructura organizacional?

Yo diría que sí, porque pues, en nuestro país los nombres de los productos son muy específicos, no es que haya un mercado reñido ni competido, se diría que ocho o diez compañías de entrega de concretos y acero y juntas y equipos y máquinas

19.4. ¿La ubicación de su empresa era estratégica en relación con las obras a ejecutar, proveedores, clientes, costos de servicios, transportes? Alguna vez hizo un análisis de esa estructura

Idealmente deberían ser en las afueras de la ciudad y realmente lo analizamos de esa manera pensando en tener una bodega, que pudiera almacenar la mayor cantidad de productos sin afectar el tránsito en la ciudad porque hay también una limitante en el ingreso de vehículos en horas diurnas y no pueden pasar más de las 17 toneladas, entonces el ingreso en una tractomula es traumático, se necesitan permisos y avisar con anticipación a tránsito y transporte

20. ¿Identificó los factores tecnológicos de desarrollo e innovación de su organización?

No.

20.1. ¿Su organización poseía departamento de Investigación y desarrollo?

No.

20.2. En cuanto a la tecnología, ¿se encontraba a la vanguardia y utilizaba las últimas herramientas para su labor?

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

239

Procurábamos conocer de lo mejor a través de revistas especializadas, de revistas relacionadas en temas de diseño, de consultar páginas en YouTube especializadas en técnicas, pero realmente era algo informal, nos basábamos básicamente era con la oferta de productos que hay en el mercado

20.3. ¿Impulsaba la innovación en los procesos de su organización?

Procuramos hacerlo, pero no es fácil porque es muy costos, la mayoría de veces nos guiábamos por los métodos tradicionales.

20.4. ¿Integraba la gestión tecnológica a su organización?

En lo que respecta a la gestión contable tributaria y administrativa, en el seguimiento al proyecto a través de software primavera

20.5. ¿Vinculó su organización a convenios con las Instituciones de Educación Superior?

Nunca tuve pasantes ni practicantes

20.6. ¿Tenía usted Know How en su organización?

Sí, a medida que se van desarrollando, los proyectos se van gestionando como un conocimiento muy particular, se va gestionando un conocimiento de cambio en los procesos sobre todo en términos de calidad de los productos.

21. ¿Analizó las variables competitivas de su organización, servicios, precios, poder adquisitivo, proveedores?

21.1. ¿Identificó la competencia que tenía en el mercado?

La competencia de la ciudad era muy variable, había empresas de origen local, pero también llegaban empresas de origen nacional dependiendo del proyecto que saliera, tales como empresas Bogotanas.

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

240

21.2. ¿Tenían poder de compradores en la adquisición de sus productos con los proveedores?

Es un elemento que se debe mejorar, es que el trabajo de forma muy independiente y aislada

21.3. ¿Los proveedores eran tan pocos que podían colocar los precios que quisieran?

No, el mercado ha estado regulado

21.4. ¿La competencia tenía el poder de adquirir los insumos más económicos para poder disminuir los costos en las licitaciones?

Hay empresas de capital y por el volumen de compra pueden negociar descuentos de mayor plazo

22. ¿Factores externos como la comunidad fueron claves para el cierre de su organización?

El tema financiero, las regulaciones de las tasas de interés, no tuvo problemas con los sindicatos, vacunas. Ese fue un aspecto, hay un tema también de disminución de la mano de obra especializada o capacitada en el tema de la ciudad, pues han migrado mucho a otras partes, hoy quiénes están disponibles o están trabajando para firmas contratistas o trabajan para ECOPETROL.

22.1. ¿La vinculación de personal no capacitado influyó en costos y procesos que generaran cuellos de botella en su labor organizacional?

No, procurábamos siempre contar con personal que fuera idóneo, que tuviera experiencia, buscábamos siempre un perfil adecuado para contratar.

22.2. ¿Tuvo inconvenientes con grupos al margen de la ley para la normal operación de su organización?

Sí, había momentos críticos que afectaban, pues odio las famosas las vacunas para protección o vacunas para que se ingresará determinado personal.

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

241

Señor Santiago realmente agradecerle su tiempo Valoramos realmente lo que está haciendo por nosotros obviamente pues esperamos que con esta investigación entreguemos resultados, más que positivos, entregar unas estrategias obviamente entendemos que ustedes esto es un punto válido es un punto que realmente sé que les toca fibras porque perder una empresa o perder su empresa no debe ser fácil o por lo menos dejar de operar hola otras cosas por factores externos que no influyen dentro de su normal operación, pero la idea de nosotros es que por lo menos no haya una repetitividad, que podamos replicar estos ejercicios y generar más propuestas de fortalecimiento estratégico a las empresas del sector de la construcción y bueno obviamente si a futuro podemos replicar este ejercicio con muchos otros sectores económicos pues es nuestro objetivo, gracias Santiago y que tenga muy buena tarde.

Anexo E. Entrevista empresario Número 4. Ricardo Giraldo Hoyos

Habilidades gerenciales.

1. ¿Señor Ricardo Usted definió todo lo relacionado a misión y visión en su empresa?

Hola, gracias Daniel buenas tardes primero el agradecimiento por tenerme en cuenta hola respecto a la pregunta eh sí efectivamente, sí claro por supuesto, por el solo hecho de ser una mediana empresa pues tenía dentro de su planeación estratégica una misión y una visión perfectamente clara

1.1. ¿Estableció los objetivos y metas?

Sí claro, los objetivos eran muy puntuales en su momento fueron redactados y organizados de acuerdo pues a lo que se pretendía, pues desde mi parte como gerente y

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

242

propietario, pero también tomando en cuenta el criterio de algún socio que tenía en algún momento y algunos empleados, pero todos íbamos apuntando claramente el objetivo que teníamos definido

2. ¿Mantuvo comunicaciones con los clientes?

Sí, sí de hecho pues era uno de los de los puntos ahí claves y que siempre lo lo tuve muy presente el estar en contacto permanente con los clientes porque eso en un momento me servía de estrategia para apoyarme en mi toma de decisiones

2.1. ¿Cómo era la relación con ellos?

También buena, ellos veían con muy buenos ojos el que yo los tuviera en cuenta para la toma de algunas decisiones eh y veía que era pues como un trabajo en equipo el que lo estuviera en cuenta

2.2. ¿Llegó a acuerdos que consigan la satisfacción de los intereses de ambas partes con el/los cliente/s?

Desde el principio se les hablaba de un objetivo en común, con los clientes el crecimiento de la empresa y crecimiento de los clientes y beneficios para los clientes, que de pronto en última instancia puesto todo lo que sucedió que nos llevó al cierre pues ya en último momento no se pudo llegar a cumplir

3. Dígame, ¿De qué manera atendía y daba solución a las sugerencias y necesidades del cliente?

Pues había canales de comunicación muy precisos, concretos que en la medida en que yo me consultaban cualquier duda que se les presentaba pues yo en el menor tiempo posible les respondía, pues de la mejor manera posible tratando de solucionar sus inquietudes

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

243

4. ¿Cómo mantuvo las relaciones con las personas claves internamente con la empresa y con el sector?

Sí, digamos que dentro del equipo de trabajo pues existía un líder en cada área y ellos en el día a día tenían que irme pasando un reporte de todas las actividades realizadas de los avances y los progresos que se iban dando en cada una de las obras, pero eso era de forma permanente diario, en un informe que ellos me hacían al final del día de todas las novedades

5. ¿Cuál era el canal de comunicación usado para escuchar y transmitir las ideas de manera efectiva, así, como de las observaciones en general?

Eso se realizaba telefónicamente o vía WhatsApp, pero cuando ya se necesitaba algún formalismo alguna petición algún requerimiento para darle el formalismo se realizaba a través de un correo electrónico, igual los informes digamos semanales si se hacían a través de correo electrónico para que quedara la evidencia, pero los del día a día sí se hacía telefónicamente

6. En relación a RRHH, ¿Usted contrató a sus trabajadores acorde a sus necesidades administrativas y operativas de la empresa?

Si, el departamento de Recursos Humanos estaba muy bien conformado pues tenía su integrante psicológico, su ingrediente psicológico, que era quien hacía el proceso de reclutamiento, de selección para luego hacer una capacitación antes de ingresar el trabajador a la obra, pero sí era teniendo en cuenta un perfil muy específico de acuerdo al requerimiento

6.1. Para el proceso de contratación, ¿La vinculación de los trabajadores se realizó de manera formal o informal?

Sí yo era y soy de los que cree, y soy consciente que tener empleados de forma informal es un riesgo muy alto para mí, ellos desde el primer día no podían salir a trabajar sin estar

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

244

vinculados en todo el tema de Seguridad Social porque este tipo de trabajo es de obras civiles y construcción genera un riesgo muy alto para los empleados, entonces llega a pasar cualquier cosa al mismo y es un desangre para la empresa, entonces sí, si lo hacías de forma pues muy formal

6.2. Basadas en la idoneidad de sus trabajadores, ¿asignó tareas al personal según su conocimiento y experiencia?

Sí, sí claro.

6.3. ¿Cómo hacía el seguimiento a ello?

Entregan semanalmente un reporte, ellos entregaban semanalmente un reporte de avance la obra y ahí uno se va dando cuenta hasta donde se estaba cumpliendo, porque igual cada semana tenía unos objetivos claros de cumplimiento, porque las obras se les ponía un tiempo y no nos podíamos pasar de ahí, por decir algo, un edificio no podía pasar de 6 meses pues eso estaba dividido mensualmente y así semanalmente tenemos que ir mirando el progreso en que se estaba cumpliendo y ese era el seguimiento que le hacían.

7. ¿De qué manera ayudó a descubrir las fortalezas y a desarrollar las habilidades y capacidades profesionales de sus colaboradores?

Bueno, desde la misma entrevista de trabajo que se les hace a los empleados donde se mira no solo la parte del conocimiento, no solo la las aptitudes, sino también la actitud donde hay unas pruebas de habilidades blandas que se manejan con ellos donde nos va a dar algunos resultados y nos va como direccionando en qué parte puede ser bueno tal empleado, hacia dónde lo podemos dirigir

8. ¿Orientó a los miembros de su equipo de trabajo fomentando la colaboración, comunicación y confianza para el alcance del logro de los objetivos?

Si por supuesto, todo lo que menciona, hace parte de toda la planeación estratégica como habilidades y destrezas que ellos deben tener

9. Cuéntenos, ¿De qué forma apoyó la labor realizada de sus empleados, motivándolos, animándolos y guiándolos al logro de los objetivos propuestos?

Con ellos se generaban diferentes actividades con cierta periodicidad donde se les fomentaba el sentido de pertenencia, en la medida en que el empleado estaba contento, está satisfecho en la empresa con lo que está haciendo, pues de esa forma podría funcionar mucho mejor y no solo a nivel salarial, sino que tenían aspectos muchos, se tenía en cuenta muchos otros aspectos que ayudaba a tener motivado al empleado

10. ¿Identificó las causas provenientes de los conflictos laborales, ya sean, rumores, rivalidades, disputas, inconformismo, entre su equipo de trabajo presentados en la empresa?

Pues, uno sabe qué pasa sí o sea todos los empleados son distintos y de pronto en este siempre, pues es un sector donde hay unos empleados que no son muy calificados, si hablamos de los obreros de construcción valga la palabra, que no requieren un nivel académico muy algo, pero si son buenos desempeñando su labor pero por no tener de pronto un nivel educativo muy alto pues es común que entre ellos a veces se presente tema de discordia, de malos entendidos, se presentaba y no se puede decir que no puedo decir que no pero pues igual eso se tenía un manejo

10.1 ¿Cómo las identificó?

No tenía contacto directo con ellos, pero eso es labor de Del supervisor de cada área la cual tiene un líder y era el encargado de identificar ese tipo de situaciones eso cualquier situación

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

246

de esas se evidencia en mal comportamiento que tenga el empleado, en mal procedimiento que realicen en algo de su trabajo, ellos lo identificaban fácilmente y nos pasaba el informe

11. A la hora de tomar decisiones, ¿Qué tipo de habilidades o destrezas generó para dar solución frente a problemas presentados por la empresa?

No genere destrezas visualmente que ayudaran a generar soluciones a problemas presentados en la empresa, nunca las visualice

11.1. ¿Mostró un comportamiento diligente, tomando la iniciativa y encaminando a los cambios necesarios con autonomía y tenacidad personal?

Si porque digamos, primero por el cargo, por el puesto, lo otro por la experiencia que he tenido pues en el manejo de ese tipo de empresas pues sí tenía la autoridad para el manejo de esas situaciones

11.2. ¿Generó propuestas y soluciones innovadoras?

Sí, ósea se trata de que en cada momento de mirar de qué forma se puede solucionar, si ya tenemos experiencia de que como se estaba haciendo antes no funcionaba pues tocaba generar unas nuevas

12. ¿Realizó lo que se propuso a hacer, sin olvidar su objetivo pese a las dificultades presentadas?

Si, claro, todo apunta siempre a al cumplimiento de los objetivos,

13. ¿Programó de manera efectiva las actividades y las ejecutó en los tiempos dados?

Inicialmente sí, pero cuando empezó a ver algunas fallas ahí, de algunos factores externos se dificultó un poco el cumplimiento al 100%

14. ¿Conservó la calma ante situaciones que generaban tensión?

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

247

Si, soy muy calmado, muy tranquilo

15. ¿Cumplió con las promesas establecidas por usted a los clientes y su comportamiento fue transparente?

Si, fue un comportamiento transparente, siempre deje ver a ellos la situación real pero al final cuando ya no se pudo cumplir al 100% los objetivos pues se tuvo que incumplir

15.1. ¿Dio y exigió a cada uno de los empleados lo que corresponde sin discriminación ni preferencia?

Sí,

16. ¿Conoció sus fortalezas y debilidades como persona y profesional?

Ya conocía gran parte, pero aquí me ayudó a conocer otra parte que pronto no conocía

17. ¿Identificó factores contables que incidió en el cierre de la organización?

Sí, claro tuve que conocerlos para llegar a tomar la decisión del cierre de la empresa pues eso será ese del primer factor que debía conocer, el tema contable de la empresa

17.1. ¿Registraba todas las operaciones contables como compras, gastos, ventas e ingresos, adquisiciones, liquidaciones de impuestos de su empresa?

Totalmente, la parte contable siempre tenía que funcionar muy bien

17.2. ¿Calculaba periódicamente los ingresos y egresos de su organización?

Si, con base a esa información se tomó la decisión de cerrar la operación, el contador de la empresa registraba todas las operaciones contables como compras gastos ventas e ingresos adquisiciones liquidaciones de impuestos de su empresa total hombre tenía que presionar muy bien calculado periódicamente los ingresos y egresos de su organización

“FACTORES DE SUPERVIVENCIA”

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

248

18. ¿Elaboró usted estrategias de mercadeo identificando el servicio, el precio, la plaza y la promoción como eje principal del desarrollo administrativo y operacional de la organización?

Si, siempre tuve claro quién era mi clientela, mi segmento todo, sí estaba trabajando horas civiles bueno en casa de vivienda dirigida a estar los tres y cuatro, era puntual y tenía la segmentación clara para cada uno de estos estratos

18.1. ¿Elaboró la segmentación del mercado e identifico los clientes potenciales?

Si, eran viviendas de estratos tres y cuatro, era puntual.

18.2. ¿Identificó a que sector empresarial ya sea público o privado debía prestar sus servicios?

Si,

18.3. ¿Incluyó propuestas de licitación en los distintos sectores ya sean públicos o privados?

Casi no trabajaba con empresas del sector público privado, si no construía después de un estudio de mercado determinaba qué se necesitaba en la ciudad, qué tipo de vivienda estaba necesitando pues la construía.

18.4. ¿Elaboró estrategias de mercadeo referente al servicio de construcción?

Si,

18.5. ¿Cuáles eran los factores diferenciadores respecto a la prestación del servicio de la competencia?

Los acabados en mi caso de vivienda para estratos tres y cuatro, la calidad de los materiales y los acabados los acabados que se presentaban en los apartamentos en todas las viviendas que se construían eran únicos

18.6. ¿Identificó las necesidades de sus clientes?

Si, por eso trataba de cumplirlas.

18.7. ¿Definió cuál era la percepción que tenían sus clientes de su empresa?

Si claro, por eso desde el principio se hablaba de la permanente

19. ¿Elaboró estrategias de posicionamiento a su empresa tales como marketing, publicidad, promociones, canales de venta?

Sí, a pesar de tener tantos años la empresa en el mercado pues el tema publicitario no se puede dejar de lado, siempre estaba acompañado del tema mercadeo virtual, y presencial

19.1. ¿Las relaciones públicas que estableció fueron suficientes para su negocio?

Si, porque la quiebra de esto no tuvo relación con las relaciones públicas

19.2. ¿Identificó variables de precios de su competencia en cuanto a obras?

Sí, mediante un proceso de Benchmarking se hizo la comparación

19.3. ¿Los medios de comunicación con sus stakeholders fueron adecuados en cuanto a la estructura organizacional?

Si

19.4. ¿La ubicación de su empresa era estratégica en relación con las obras a ejecutar, proveedores, clientes, costos de servicios, transportes?

Si, porque era de fácil acceso, era muy cercana a al grupo objetivo al que iba dirigido

20. ¿Identificó los factores tecnológicos de desarrollo e innovación de su organización?

Si, todo el tema de maquinaria que se está utilizando para acabados, para hormigón, para todo lo que tenía que ver el tema de la construcción

20.1. ¿Su organización poseía departamento de Investigación y desarrollo?

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

250

No, en ese punto, pero digamos que medianamente lo desarrollamos, no tener un departamento encargado de eso, la verdad no.

20.2. En cuanto a la tecnología, ¿se encontraba a la vanguardia y utilizaba las últimas herramientas para su labor?

Pues de pronto no las últimas, pero sí por lo menos las más asequibles posibles

20.3. ¿Impulsaba la innovación en los procesos de su organización?

Trataba hasta donde lo permitía el factor económico

20.4. ¿Integraba la gestión tecnológica a su organización?

Sí,

20.5. ¿Vinculó su organización a convenios con las Instituciones de Educación Superior?

No, tenía siempre empleados tiempo completo y pues por la experiencia prefería hacer eso que tener practicantes

20.6. ¿Tenía usted Know How en su organización?

Sí, claro, pues una empresa de tanto tiempo en el mercado que era líder que se identificaba plenamente como la empresa que construía las mejores viviendas acá para estratos tres y cuatro, tenía buen nombre

21. ¿Analizó las variables competitivas de su organización, servicios, precios, poder adquisitivo, proveedores?

Claro, antes de ponerle precio a mis obras hacia el análisis

21.1. ¿Identificó la competencia que tenía en el mercado?

Sí ahorita, lo mencione a través de investigaciones de mercado, de procesos de Benchmarking, hacia análisis de competencia

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

251

21.2. ¿Tenían poder de compradores en la adquisición de sus productos con los proveedores?

Eh, no a manera de alianzas estratégicas o de integraciones la verdad no, el gremio es complicado

21.3. ¿Los proveedores eran tan pocos que podían colocar los precios que quisieran?

No, muchísima variedad de proveedores, e incluso de otras ciudades hasta más baratos

21.4. ¿La competencia tenía el poder de adquirir los insumos más económicos para poder disminuir los costos en las licitaciones?

Eso no se puede controlar hasta ese punto, la competencia si tiene capacidad adquisitiva pueden hacer compra de grandes volúmenes y bajar el precio o como hacer importaciones directas y bajar el precio

22. ¿Factores externos como la comunidad fueron claves para el cierre de su organización?

Sí fueron factores externos los que llevaron al cierre de la de la empresa, pero no de este tipo, no sindicatos, no pago de vacunas, ninguna de esas

22.1. ¿La vinculación de personal no capacitado influyó en costos y procesos que generaran cuellos de botella en su labor organizacional?

No, porque me preocupaba que todo el personal fuera capacitado

22.2. ¿Tuvo inconvenientes con grupos al margen de la ley para la normal operación de su organización?

Afortunadamente NO

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

252

Agradecemos por esta entrevista y bueno esperamos al tener resultados poder brindar una información y unos resultados que se han acordado que ustedes esperan y que obviamente pues a los empresarios de la región de la ciudad no les genera tener una red agradezco mucho por su tiempo.

Anexo F. Entrevista empresario Número 5. Silvia Quintero

Habilidades gerenciales

1. ¿Usted definió todo lo relacionado a misión y visión en su empresa?

Sí, definitivamente definí la misión y visión de mi empresa.

1.1.¿Estableció los objetivos y metas?

Sí, también establecimos objetivos y metas claras para guiar nuestras actividades.

2. ¿Mantuvo comunicaciones con los clientes?

Lamentablemente, debo admitir que hubo problemas en nuestra comunicación con algunos clientes.

2.1.¿Cómo era la relación con ellos?

La relación con los clientes no fue la mejor. Hubo falta de comunicación y dificultades para satisfacer sus necesidades, ya que siempre generaban inconformismo.

2.2. ¿Llegó a acuerdos que consigan la satisfacción de los intereses de ambas partes con el/los cliente/s?

No logramos llegar a acuerdos satisfactorios con algunos de los clientes en muchos casos, debido a que persistía las exigencias y atrasos en pagos, lo que generó tensiones y problemas adicionales.

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

253

- 3.** Dígame, ¿De qué manera atendía y daba solución a las sugerencias y necesidades del cliente?

Lamentablemente, no pudimos atender adecuadamente las sugerencias y necesidades de los clientes. La falta de comunicación dificultó nuestra capacidad para resolver los problemas de manera efectiva.

- 4.** ¿Cómo mantuvo las relaciones con las personas claves internamente con la empresa y con el sector?

Mantuvimos relaciones regulares con las personas clave dentro de la empresa, pero la falta de comunicación con el sector en general generó dificultades en nuestras actividades.

- 5.** ¿Cuál era el canal de comunicación usado para escuchar y transmitir las ideas de manera efectiva, así, como de las observaciones en general?

Utilizamos principalmente reuniones internas y comunicación por correo electrónico para escuchar y transmitir ideas dentro de la empresa. Sin embargo, admito que la efectividad de estos canales de comunicación fue limitada.

- 6.** En relación a RRHH, ¿Usted contrató a sus trabajadores acorde a sus necesidades administrativas y operativas de la empresa?

Sí, contratamos a los trabajadores de acuerdo a las necesidades administrativas y operativas de la empresa.

- 6.1.** Para el proceso de contratación, ¿La vinculación de los trabajadores se realizó de manera formal o informal?

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

254

La vinculación de los trabajadores se realizó de manera formal, siguiendo los procesos establecidos mediante solicitud de vacante a bolsa de empleo como elempleo.com, la página de servicio de empleo de CAFABA.

6.2. Basadas en la idoneidad de sus trabajadores, ¿asignó tareas al personal según su conocimiento y experiencia?

Sí, asignamos tareas al personal según su conocimiento y experiencia para aprovechar al máximo sus habilidades.

6.3. ¿Cómo hacía el seguimiento a ello?

Realizábamos un seguimiento regular del desempeño de los empleados a través de evaluaciones periódicas y retroalimentación constante.

7. ¿De qué manera ayudó a descubrir las fortalezas y a desarrollar las habilidades y capacidades profesionales de sus colaboradores?

Intentamos ayudar a descubrir las fortalezas de nuestros colaboradores a través de la asignación de tareas adecuadas y brindando oportunidades de desarrollo profesional, como capacitaciones y cursos especializados.

8. ¿Orientó a los miembros de su equipo de trabajo fomentando la colaboración, comunicación y confianza para el alcance del logro de los objetivos?

Sí, siempre buscamos fomentar la colaboración, comunicación y confianza entre los miembros de nuestro equipo de trabajo para lograr los objetivos establecidos.

9. Cuéntenos, ¿De qué forma apoyó la labor realizada de sus empleados, motivándolos, animándolos y guiándolos al logro de los objetivos propuestos?

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

255

Apoyamos a nuestros empleados brindándoles la capacitación y el apoyo necesarios, reconociendo su trabajo y animándolos a través de incentivos y reconocimientos.

10. ¿Identificó las causas provenientes de los conflictos laborales, ya sean, rumores, rivalidades, disputas, inconformismo, entre su equipo de trabajo presentados en la empresa?

NO, no hubo situación alguna que generara conflicto entre mi equipo de trabajo.

11. A la hora de tomar decisiones, ¿Qué tipo de habilidades o destrezas generó para dar solución frente a problemas presentados por la empresa?

Para tomar decisiones y solucionar problemas, desarrollé habilidades de análisis, pensamiento de manera crítica, También valoré la autonomía y la tenacidad personal para llevar a cabo los cambios necesarios.

11.1. ¿Mostró un comportamiento diligente, tomando la iniciativa y encaminando a los cambios necesarios con autonomía y tenacidad personal?

Sí, mostré un comportamiento diligente, revisaba cada aspecto en consideración a la mejora de la empresa, tomé la iniciativa y lideré los cambios necesarios con autonomía y tenacidad personal.

11.2. ¿Generó propuestas y soluciones innovadoras?

Sí, generé propuestas y soluciones innovadoras para abordar los problemas que enfrentaba la empresa.

12. ¿Realizó lo que se propuso a hacer, sin olvidar su objetivo pese a las dificultades presentadas?

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

256

Sí, a pesar de las dificultades presentadas interna y externamente, siempre mantuve el enfoque en los objetivos y me esforcé por realizar lo que me propuse.

13. ¿Programó de manera efectiva las actividades y las ejecutó en los tiempos dados?

En general, programé las actividades de manera efectiva, aunque en algunos casos hubo retrasos debido a dificultades imprevistas.

14. ¿Conservó la calma ante situaciones que generaban tensión?

Intenté conservar la calma ante situaciones que generaban tensión, aunque en ocasiones fue un desafío. Reconozco que es importante mantener la serenidad en esos momentos.

15. ¿Cumplió con las promesas establecidas por usted a los clientes y su comportamiento fue transparente?

Sí, siempre nos esforzamos por cumplir con las promesas establecidas a nuestros clientes y mantener un comportamiento lo más transparente en nuestras interacciones comerciales.

15.1. ¿Dio y exigió a cada uno de los empleados lo que corresponde sin discriminación ni preferencia?

Sí, siempre traté de ser justo y equitativo en el trato hacia todos los empleados, sin discriminación ni preferencia.

16. ¿Conoció sus fortalezas y debilidades como persona y profesional?

Sí, como persona y profesional, me esforcé por conocer y entender tanto mis fortalezas como mis debilidades, con el fin de mejorar continuamente y maximizar mi desempeño.

17. ¿Identificó factores contables que incidió en el cierre de la organización?

Sí, identificamos factores contables que tuvieron un impacto en el cierre de la organización. Entre ellos se encontraban problemas en el registro de todas las operaciones contables, como

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

257

compras, gastos, ventas e ingresos, así como deficiencias en el cálculo periódico de los ingresos y egresos de la empresa. Estas dificultades contribuyeron a una gestión financiera inadecuada que afectó la viabilidad del negocio.

17.1. ¿Registraba todas las operaciones contables como compras, gastos, ventas e ingresos, adquisiciones, liquidaciones de impuestos de su empresa?

Si las registraba, aunque presentábamos problemas al momento de registrar todas las operaciones contables, como compras, gastos, ventas e ingresos en un cierto periodo.

17.2. ¿Calculaba periódicamente los ingresos y egresos de su organización?

No, existían deficiencias en el cálculo periódico en tema de ingresos y egresos de la empresa, lo que contribuyó a una gestión financiera inadecuada que afectó la viabilidad de la empresa.

Factores de Supervivencia

18. ¿Elaboró usted estrategias de mercadeo identificando el servicio, el precio, la plaza y la promoción como eje principal del desarrollo administrativo y operacional de la organización?

Sí, se elaboró estrategias de mercadeo que tuvieron en cuenta el servicio, el precio, la plaza y la promoción como elementos clave para el desarrollo administrativo y operacional de la organización. Reconocimos la importancia de identificar cuál era nuestro mercado objetivo, de establecer precios de manera competitiva, seleccionar ubicaciones estratégicas y promover nuestros servicios de construcción de manera efectiva.

18.1. ¿Elaboró la segmentación del mercado e identifico los clientes potenciales?

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

258

Si, identificamos los diferentes grupos de clientes y sus necesidades específicas. A través de un análisis de mercado, identificamos los clientes potenciales que eran más propensos a requerir nuestros servicios de construcción.

18.2. ¿Identificó a que sector empresarial ya sea público o privado debía prestar sus servicios?

Si, Nuestro sector ha sido el sector privado.

18.3. ¿Incluyó propuestas de licitación en los distintos sectores ya sean públicos o privados?

Si, Presentamos propuestas competitivas y buscamos oportunidades de contratos en diferentes proyectos de construcción.

18.4. ¿Elaboró estrategias de mercadeo referente al servicio de construcción?

Si, en su momento todo se realizaba por medio de redes sociales, que era, donde se mostraba las actividades realizadas, clientes, y nuestros servicios.

18.5. ¿Cuáles eran los factores diferenciadores respecto a la prestación del servicio de la competencia?

Nos esforzamos por diferenciarnos de la competencia gracias a la calidad de nuestros servicios, la atención al cliente y el cumplimiento de los plazos acordados. Además, nos enfocamos en ofrecer soluciones personalizadas y adaptadas a las necesidades específicas de nuestros clientes.

18.6. ¿Identificó las necesidades de sus clientes?

Sí, realizamos un estudio de mercado y encuestas a nuestros clientes para comprender sus necesidades y expectativas. Esto nos permitió adaptar nuestros servicios y ofrecer soluciones que satisficieran sus requerimientos.

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

259

18.7. ¿Definió cuál era la percepción que tenían sus clientes de su empresa?

Sí, realizamos encuestas de satisfacción y recopilamos comentarios de nuestros clientes para evaluar la percepción que tenían de nuestra empresa, lo que nos permitió deducir ciertos inconformismos en algunos de ellos, y Utilizamos esta retroalimentación para mejorar continuamente y fortalecer nuestra reputación en el mercado,

19. ¿Elaboró estrategias de posicionamiento?

Sí, desarrollamos estrategias de posicionamiento, donde se incluyó la identificación de nuestro valor diferencial, la comunicación efectiva de nuestros puntos fuertes y la creación de una imagen sólida y confiable en el sector.

19.1. ¿Las relaciones públicas que estableció fueron suficientes para su negocio?

Reconozco que podríamos haber mejorado nuestras relaciones públicas para impulsar nuestro negocio. Aunque establecimos algunas relaciones, nos faltó una estrategia más sólida.

19.2. ¿Identificó variables de precios de su competencia en cuanto a obras?

Sí, mediante un análisis de precios de la competencia, se hacía para comprender cómo se posicionaban en el mercado y ajustamos nuestros precios en a razón de esos resultados. Buscamos ser competitivos sin comprometer la calidad de nuestros servicios.

19.3. ¿Los medios de comunicación con sus stakeholders fueron adecuados en cuanto a la estructura organizacional?

Mantuvimos una comunicación adecuada con ello, así como proveedores, clientes y otros actores claves. Aunque, podríamos haber mejorado la estructura organizacional de cara a nuestra comunicación, para asegurar una mayor eficiencia y fluidez en los procesos.

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

260

19.4. ¿La ubicación de su empresa era estratégica en relación con las obras a ejecutar, proveedores, clientes, costos de servicios, transportes?

En algunos casos, debido a que algunos de nuestros clientes no tenían sus actividades fuera de la zona urbana, y claro, que, desde luego, retirado del lugar donde estaba la empresa

20. ¿Identificó los factores tecnológicos de desarrollo e innovación de su organización?

No, No señor.

21. ¿Analizó las variables competitivas de su organización, servicios, precios, poder adquisitivo, proveedores?

No, considero que nuestras actividades eran justas y sin punto de comparación, debido a la calidad de nuestro servicio.

22. ¿Factores externos como la comunidad fueron claves para el cierre de su organización?

Sí, vivimos dificultades en la gestión de las expectativas y preocupaciones de la comunidad en relación con nuestros proyectos de construcción. Hubo problemas de comunicación y falta de entendimiento mutuo, lo que generó tensiones y conflictos, así, como del tema de contratación, ya que, nos paraban las actividades, cuando no se establecía trato o pacto alguno sobre el tema de la contratación de personal foráneo más que el local según ellos.

22.1. ¿La vinculación de personal no capacitado influyó en costos y procesos que generaran cuellos de botella en su labor organizacional?

No del todo, porque en gran parte, algunos de los trabajadores obrera o mano de obra no profesional, contaban con el apoyo de un guía o dirección de los capataces u oficiales de obra, sin verse afectado los tiempos.

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

261

22.2. ¿Tuvo inconvenientes con grupos al margen de la ley para la normal operación de su organización?

No. Por fortuna, no presenciamos conflicto alguno con personas o grupos al margen de la ley.

Anexo G. Entrevista empresario Número 6. Anónimo

Habilidades gerenciales

1. ¿Usted definió todo lo relacionado a misión y visión en su empresa?

Sí señor, correcto.

1.1. ¿Estableció los objetivos y metas?

Bueno eh, nuestra empresa está enfocada en el sector de la construcción, Y tiene una amplia gama de servicios que ofrece nuestro portafolio. La misión y la visión está acorde a lo que queremos proyectarnos dentro de los años venideros. De acuerdo a las estrategias a los objetivos que se habían planteado y, con una acorde a nuestras actividades que hacemos día a día, nos vamos proyectando dependiendo al nivel de clientes a nivel de proveedores, nivel de alianzas estratégicas con los proyectando paso a paso de lo que queremos enfocarnos para poder ejecutar toda clase de labores en el sector de la construcción y así poder buscar la satisfacción al cliente.

2. ¿Mantuvo comunicaciones con los clientes?

Si.

2.1. ¿Cómo era la relación con ellos?

Bueno, nuestros clientes son muchos porque nosotros tenemos nuestro portafolio de servicios muy amplio, lo que nos conlleva a tener varios clientes en el sector de la construcción,

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

262

como el tema del cemento, tema de materiales de arrastre, tema de materiales para productos de alcantarilla. Nuestra relación comercial, ha sido muy buena dado a que siempre hemos mantenido una comunicación efectiva por medio de correos electrónicos, llamadas telefónicas. También debemos haber proporcionado siempre a final de año, Tener o enviarle. Encuesta de satisfacción al cliente, lo que nos ha permitido de que, Ellos no se puede evaluar Y ya será así, oportunidad de mejora.

2.2. ¿Llegó a acuerdos que consigan la satisfacción de los intereses de ambas partes con el/los cliente/s?

Si, por supuesto.

3. Dígame, ¿De qué manera atendía y daba solución a las sugerencias y necesidades del cliente?

Bueno, básicamente, pues ahorita en todo el tema de la tecnología, redes sociales, correos electrónicos, corporativos, todo se ha manejado de manera formal dentro de los correos corporativos. cada vez que hay algún tipo de sugerencia o recomendación por parte del cliente se hace de forma formal por medio de una carta confirmada, el representante legal o gerente para determinadas oportunidades de mejora. Un ejemplo, si queremos que tú. Pedir algún tipo de producto material con alguna modificación, pues se le hace llegar al cliente en nuestra manera de cómo podríamos mejorar ese producto para que pueda tener un poco más de salida. Y así podamos seguir trabajando y fortaleciendo las alianzas entre el proveedor y cliente.

4. ¿Cómo mantuvo las relaciones con las personas claves internamente con la empresa y con el sector?

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

263

Bien, digamos que los las personas claves son las personas realmente las personas como gerentes comerciales, lo que están enfocados en la parte de ventas. Sí, con ellos hemos familiarizado mucho, ya que los invitamos de manera formal a nuestra a nuestra obra, unas futuras obras en donde ellos han permitido entrar y dan toda esa clase de recomendación y sugerencia en las obras y nos ha ayudado muchísimo con tal de que hemos establecido muy buenas relaciones personales. Lo hemos convocado también a. Ah AA eventos de la empresa directamente como Tema de copazo tema de porque como nuestra empresa tiene un sistema de gestión, estamos nuestro deber es asociarnos cada vez más con nuestras partes interesadas y modos formalizado de manera muy buena dentro del equipo corporativo de la empresa

5. ¿Cuál era el canal de comunicación usado para escuchar y transmitir las ideas de manera efectiva, así, como de las observaciones en general?

Sí, bueno, las comunicaciones siempre, como te dije, se ha hecho de manera formal, de manera escrita, sí, y también de manera no informaron, digamos que, pues también hemos establecido canales de comunicación abierta por medio de llamadas telefónica por medio de reuniones corporativas, reuniones Sociales, reuniones Grupo y todo lo que queda dentro de la importancia de la empresa como tal en canales comerciales, todo queda de manera formal dentro documentos escritos.

6. En relación a RRHH, ¿Usted contrató a sus trabajadores acorde a sus necesidades administrativas y operativas de la empresa?

Sí, correcto. Bueno, como haríamos un sistema de gestión, nosotros estamos no obligados, sino es nuestro deber utilizar un profesigramas en la cual determinamos las habilidades Del personal que necesitamos en cada una de las actividades, con eso vamos a encontrar la fortaleza y

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

264

las debilidades de cada una de las personas y, quién es en acordes a cada una de las actividades que queremos conocer y queremos contratar.

6.1. Para el proceso de contratación, ¿La vinculación de los trabajadores se realizó de manera formal o informal?

Sí, sí. No nosotros siempre lo hacemos de manera formal. La vinculación de los trabajadores después de organizar el profesiograma y hacer una convocatoria del personal que necesitamos que ahorita lo estamos haciendo por Cafaba, nosotros enviamos los requerimientos de cada uno, de los de las profesiones que necesitamos en el momento de hacer una contratación, hacen un barrido de hojas de vida. Lo que es Cafaba y nos van enviando paulatinamente de 100 hojas de vidas que se postulan nos van enviando de 10 a 20 y nos vamos nosotros vamos a seleccionar lo una a una, vamos estudiando cada una de las hojas de vida y dependiendo del requerimiento que vamos a querer para elaborar la hora, vamos seleccionando y vamos descartando hasta que podamos encontrar nosotros el personal adecuado para dicha actividad..

6.2. Basadas en la idoneidad de sus trabajadores, ¿asignó tareas al personal según su conocimiento y experiencia?

Sí, correcto, bueno, nosotros utilizamos un profesiograma, más básicamente para identificar, digamos, profesiones que están un poco más formales y legales, por lo menos los ingenieros, los administradores de empresa sí son unos requisitos que se requieren para hacer una actividad, pero también hacemos una convocatoria para personal no calificado, que es el tema de los obreros, Un tema de obra mano de obra no calificada En el cual, Se le pedimos unos requerimientos mínimos de por lo menos de saber escribir o saber leer de pronto para que en el momento de que pueda leer la los contratos sepa de qué es lo que se está escribiendo y tenga

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

265

conocimiento de. Ello, pero no. Es una obligación que sepa leer y escribir porque todos sabemos muy bien que hay un. Un problema en alfabetismo en Colombia y pues también tenemos que darle Participe a todas esas personas que tienen gran talento, tienen capacidad para para hacer muchas cosas importantes y pues también hay que darle la oportunidad a cada una de esas personas, también como un requerimiento mínimo. Dale la oportunidad de trabajo interesante.

6.3. ¿Cómo hacía el seguimiento a ello?

Mediante rutas de desempeño, avances y asignaciones de tareas.

7. ¿De qué manera ayudó a descubrir las fortalezas y a desarrollar las habilidades y capacidades profesionales de sus colaboradores?

Bueno, correcto. Bueno, muchos de los trabajadores informales, digamos que son obreros, que de alguna manera lo identifiquen, los otros le ayudamos progresivamente a su desempeño de pasar de obreros a oficiales de obreros y albañiles, porque sabemos muy bien que hay muchos obreros que tienen capacidad de de para cuantificar materiales para hacer mediciones métricas para ya como hacer un paso a ser albañiles, entonces lo que le hemos permitido nosotros es que pudieran, De alguna manera crecer en la empresa dependiendo a cuánto tiempo llevan con nosotros, y así es más adelante otorgarle una recomendación no como obreros, sino como ya pasé albañil. Luego más adelante de pase albañil y después pasa capataz del capataz operador. Y pues siga creciendo, digamos en sus labores profesionalmente y pues que Él se lleve a Casa como experiencia importante que avanzó significativamente en su proceso de de trabajo Gracias a la empresa.

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

266

8. ¿Orientó a los miembros de su equipo de trabajo fomentando la colaboración, comunicación y confianza para el alcance del logro de los objetivos?

Si correcto, sí, señor, correcto, nosotros cuando tenemos una gran cantidad de trabajadores para hacer dicha actividad, no todo lo que hacemos es verificar cada uno el potencial,

9. Cuéntenos, ¿De qué forma apoyó la labor realizada de sus empleados, motivándolos, animándolos y guiándolos al logro de los objetivos propuestos?

Para poder tenerlo en unos cargos específicos, hay personas que son muy hábiles en el sector de la de de la marinería, otros que son hábiles en el en todo el tema de las de las combinaciones, de los concretos de las mezclas, ¿entonces lo que hagamos nosotros identificando qué qué es el fuerte de cada, Quien para que lo sigamos, ayudando más adelante y que podamos explotar ese diamante en bruto como usted dice y puede darle la oportunidad de que crezcan con nosotros.

10. ¿Identificó las causas provenientes de los conflictos laborales, ya sean, rumores, rivalidades, disputas, inconformismo, entre su equipo de trabajo presentados en la empresa?

Si.

10.1. ¿Cómo las identificó?

Bueno, sí, básicamente, pues para nadie es un secreto que, en las obras, cuando hay gran cantidad de personal ejecutando las actividades, siempre va a haber alguien que pronto llegue de mal humor, alguien que llegue pronto a chocar con otros trabajadores, porque de pronto tiene algún tipo de problemas familiares o personales, lo que hacemos básicamente nosotros es tratar de día a

día en la mañana antes de comenzar a trabajar por medio de profesionales que tenemos en la parte de HSE

Y de convivencia social lo que hacemos es dictar unas charlas para identificar, ¿De cómo que vamos a hacer en el día? Bajo qué parámetros de seguridad vamos a desempeñar las obras, cómo nos sentimos emocionalmente con las personas, como nos encontramos y tenemos algunas dudas, algunas inquietudes de un trabajador al otro que nos ha gustado que no nos ha gustado, ¿Cómo podemos mejorar eso? Básicamente se hace día a día antes de hacer cualquier escrito o buzón de sugerencia. Todo se ha concretado de manera formal y de manera personal, Para poder identificar día a día el comportamiento de cada 1 de los trabajadores y así pueden no tener ningún tipo de inconveniente porque a veces los accidentes se presentan por eso porque los trabajadores están distraídos, tienen problemas familiares, no se concentran en el trabajo.

11. A la hora de tomar decisiones, ¿Qué tipo de habilidades o destrezas generó para dar solución frente a problemas presentados por la empresa?

Bueno, las habilidades cómo se han manejado siempre en cuanto a problemas, problemas entre la empresa y conflictos. Un caso particular en donde hay dos personas que chocaron Y lo que hicieron fue se llamaron aparte, porque pues siempre es Sabido de que Se felicita en público y se regaña en privado, ¿no? Entonces llamamos a esas dos personas para disminuir las asperezas y poder encontrar algún tipo de solución porque habían chocado, pues de manera personal, fuera de los horarios laborales y lo que hicimos fue mediar dentro de dentro de ellos dos para que podamos solucionar todos los inconvenientes y pues de alguna otra manera, poder de Solucionar para que ellos pudieran seguir trabajando de manera conjunta y no se hubiera perjudicado el el rendimiento de la obra.

11.1. ¿Mostró un comportamiento diligente, tomando la iniciativa y encaminando a los cambios necesarios con autonomía y tenacidad personal?

Mi comportamiento siempre fue dado a la mejora y el bienestar de la empresa, tomando las mejores iniciativas previamente analizadas.

11.2. ¿Generó propuestas y soluciones innovadoras?

Sí, si las realicé

12. ¿Realizó lo que se propuso a hacer, sin olvidar su objetivo pese a las dificultades presentadas?

Si nosotros nos trazamos objetivos y unas metas a nivel profesional a nivel laboral a nivel de convivencia social con los trabajadores Y siempre queremos llegar como al 100% de los objetivos. Sí, básicamente, pues ahorita con el tema de la pandemia de todo el retroceso económico que ha sufrido El País en cuanto a contratación, pues sí, hemos manejado, Dando todo de manera muy, muy respetuosa, muy tranquila, porque pues nadie es un secreto que ahorita el tema de las contrataciones, está muy, muy quieto y muy pesado en lo que hemos hecho Nosotros es tratar de expandir nuestro portafolio de servicio a varios a varios campos d la de la industria petrolera, de la industria de la construcción y pues se ha manejado esa manera.

13. ¿Programó de manera efectiva las actividades y las ejecutó en los tiempos dados?

Sí señor, y cuando no se alcanzaba, se hacían prorrogas en relación a imprevistos presentados.

14. ¿Conservó la calma ante situaciones que generaban tensión?

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

269

Sí como tal, cuando se ejecuta la obra siempre hay problemas en todo, No, no hay problemas como eh podemos decir entrega tardía de los trabajos al cliente algún tipo de accidente, algún tipo de inconveniente laboral, algunos retrocesos por la por la por llegar tarde, los materiales a la obra y todas esas cosas se ha manejado de manera muy calmada realmente, pues toda la experiencia que he tenido y me ha llevado a pensar de que del del afán no tiene sino el cansancio, sí hemos tratado de El solucionar las cosas con el equipo de trabajo, Y buscando las soluciones más rápidas y más óptima y las más económicas, pero siempre lo hemos manejado de una manera muy tranquila, sin perder la cabeza, sin perder el rumbo y en conjunto con todas las partes, digamos, de que organizan la Junta directiva de la compañía Y en condición unánime, pues se saca una respuesta clara a cada 1 de los problemas, pero eso se hace siempre en conjunto

15. ¿Cumplió con las promesas establecidas por usted a los clientes y su comportamiento fue transparente?

Sí, bueno, básicamente nosotros tenemos un Cronograma de actividades, una programación de obra. Sí, tenemos una fecha de inicio y una fecha final, lo que hacemos nosotros es tratar de acomodarnos a los tiempos, Hay retrocesos, hay inconvenientes por lluvias, por climas, por retraso de los materiales, pero siempre hemos tratado de cumplir una programación de obra. La programación de obra siempre se hace desde un inicio con unos tiempos y le damos unas holguras Porque tenemos que tener en cuenta todos esos aspectos de clima, todos esos aspectos que hacen que una obra se retrase y pues gracias a Dios todo ha salido dentro de la programación de la obra y hemos cumplido a los clientes en los tiempos estimados. De pronto había unos a otros sí, pero ya por mayores cantidades, Pero yo eso ya es diferente para poder nosotros responder al cliente en los tiempos estimados

15.1. ¿Dio y exigió a cada uno de los empleados lo que corresponde sin discriminación ni preferencia?

En la empresa no había discriminación, a todos se trataba por igual.

16. ¿Conoció sus fortalezas y debilidades como persona y profesional?

Desde luego, siempre me exigía día a día en función de hacer muy eficiente en mis cosas

17. ¿Identificó factores contables que incidió en el cierre de la organización?

Si, así es.

17.1. ¿Registraba todas las operaciones contables como compras, gastos, ventas e ingresos, adquisiciones, liquidaciones de impuestos de su empresa?

Todo se registraba, tanto gastos, ventas, así como las compras.

17.2. ¿Calculaba periódicamente los ingresos y egresos de su organización?

Todo el tema de la parte de contributiva, digamos que, en cuanto a la contabilidad de la empresa, siempre hemos sido muy responsables en ejecutar y se realizaba los ingresos y egresos contables en la empresa.

FACTORES DE SUPERVIVENCIA

18. ¿Elaboró usted estrategias de mercadeo identificando el servicio, el precio, la plaza y la promoción como eje principal del desarrollo administrativo y operacional de la organización?

Tenemos una amplia variedad de servicios en los que nos especializamos. Hemos incursionado con éxito en geotecnia y hemos dedicado esfuerzos significativos al campo de la hidrosiembra

18.1. ¿Elaboró la segmentación del mercado e identifico los clientes potenciales?

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

271

Claro, sí señor, se identificó cada uno de los clientes que eran para nosotros los de impacto o de consentir.

18.2. ¿Identificó a que sector empresarial ya sea público o privado debía prestar sus servicios?

La compañía se vio afectada por la reducción de oportunidades de contratación durante la pandemia. Para enfrentar esta situación, decidimos explorar otros servicios independientes y trabajar como profesionales de manera individual.

18.3. ¿Incluyó propuestas de licitación en los distintos sectores ya sean públicos o privados?

Sí, claro. Dadas las necesidades del entorno.

18.4. ¿Elaboró estrategias de mercadeo referente al servicio de construcción?

La compañía se vio afectada por la reducción de oportunidades de contratación durante la pandemia. Para enfrentar esta situación, decidimos explorar otros servicios independientes y trabajar como profesionales de manera individual.

18.5. ¿Cuáles eran los factores diferenciadores respecto a la prestación del servicio de la competencia?

Nuestra competencia se destaca por la alta calidad de nuestros trabajos y la puntualidad en la entrega de las obras. Mantenemos una excelente relación con nuestros clientes.

18.6. ¿Identificó las necesidades de sus clientes?

Siempre, y el cliente estipulaba cada necesidad y eran recibidas a satisfacción.

18.7. ¿Definió cuál era la percepción que tenían sus clientes de su empresa?

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

272

Si claro, mediante encuesta de satisfacción de cada cliente.

19. ¿Elaboró estrategias de posicionamiento?

Sí, se incluyó la identificación de nuestro valor diferencial, la comunicación efectiva de nuestros puntos fuertes y la creación de una imagen sostenible y confiable en el sector.

19.1. ¿Las relaciones públicas que estableció fueron suficientes para su negocio?

Tuve la oportunidad de establecer una relación comercial con una persona involucrada en el ámbito político. Gracias a esta conexión nos permitió entrar en el mercado público y aumentar la visibilidad de nuestra empresa en ese sector.

19.2. ¿Identificó variables de precios de su competencia en cuanto a obras?

En el proceso de licitación, nos hemos enfrentado a dificultades tanto en Barrancabermeja como en todo Colombia. Encontramos grandes empresas que licitan de manera diferente, bajando significativamente los precios unitarios, posiblemente debido a alianzas económicas externas. Esto nos ha impedido competir directamente con ellos, ya que la diferencia en los precios unitarios entre nosotros y la competencia es considerable.

19.3. ¿Los medios de comunicación con sus stakeholders fueron adecuados en cuanto a la estructura organizacional?

Sí, se deba de forma clara y únicamente se manejaba de forma interna por el correo.

19.4. ¿La ubicación de su empresa era estratégica en relación con las obras a ejecutar, proveedores, clientes, costos de servicios, transportes?

No, no siempre, dependíamos del sector o zona a nivel local o nacional según era el contrato.

20. ¿Identificó los factores tecnológicos de desarrollo e innovación de su organización?

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

273

Sí, contamos con equipos topográficos, incluyendo un georradar, que nos ha ayudado a identificar tuberías subterráneas antes de realizar excavaciones. Este equipo nos ha acompañado en obras donde es crucial conocer la ubicación de las tuberías antes de iniciar la excavación con maquinaria pesada

20.1. ¿Su organización poseía departamento de Investigación y desarrollo?

No, nosotros no contábamos con eso

20.2. En cuanto a la tecnología, ¿se encontraba a la vanguardia y utilizaba las últimas herramientas para su labor?

pues, como lo dije anteriormente, los equipos de georradar y para el uso de topografía, las cuales eran propias para la labor en la empresa.

20.3. ¿Impulsaba la innovación en los procesos de su organización?

Hemos realizado cambios significativos en nuestra estrategia de hidrosiembra para optimizar recursos y aumentar las utilidades. En lugar de utilizar insumos importados de los Estados Unidos, hemos desarrollado nuestro propio mulsh criollo artesanal con propiedades físicas y características similares.

20.4. ¿Integraba la gestión tecnológica a su organización?

No, Bueno solo manejo de las herramientas para uso de cada labor o actividad.

20.5. ¿Vinculó su organización a convenios con las Instituciones de Educación Superior?

Si, Brindamos oportunidades a dos jóvenes, uno en HSE y otro en administración, quienes realizaron pasantías y recibieron certificaciones al finalizar su período con nosotros. Fue importante para la organización brindar oportunidades a jóvenes talentos.

20.6. ¿Tenía usted Know How en su organización?

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

274

dentro del Know How, se manejó de forma directa, basados en los conocimientos y de las experiencias vividas en cada obra o contrato.

21. ¿Analizó las variables competitivas de su organización, servicios, precios, poder adquisitivo, proveedores?

En 2020 y principios de 2021, los precios de los materiales experimentaron un aumento significativo. Esto afectó nuestras cotizaciones para contratos futuros, ya que los precios de los materiales variaban mensualmente. Al presentar licitaciones, había casos en los que, después de tres meses, los materiales habían aumentado incluso un 100%. Perdimos muchas licitaciones porque los clientes esperaban que mantuviéramos los precios originales de una cotización presentada hace 60 o 90 días, a pesar de los aumentos sustanciales en los materiales

21.1. ¿Identificó la competencia que tenía en el mercado?

En ese momento, nos enfocamos en el área de la hidrosiembra y realizamos una investigación sobre cuántas empresas tenían una máquina sembradora en el sector. Descubrimos que eran muy pocas. Decidimos fortalecernos adquiriendo una máquina de China y también fabricamos otra máquina aquí en Colombia. Esta estrategia nos permitió destacarnos en el mercado, ya que éramos los únicos con esas máquinas en ese momento.

21.2. ¿Tenían poder de compradores en la adquisición de sus productos con los proveedores?

Si, siempre va de la mano que la calidad y la responsabilidad de nuestro servicio era el de quedar bien con el cliente y para ello los proveedores eran fundamentales.

21.3. ¿Los proveedores eran tan pocos que podían colocar los precios que quisieran?

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

275

No la, los precios siempre se han manejado de manera global, digamos, y a nivel nacional siempre se ha Manejado los mismos, De pronto el factor fidelidad con algunos proveedores de llevar muchos años con nosotros nos permitía hacer algún tipo de descuento.

21.4. ¿La competencia tenía el poder de adquirir los insumos más económicos para poder disminuir los costos en las licitaciones?

No, siempre se manejó por igual.

22. ¿Factores externos como la comunidad fueron claves para el cierre de su organización?

Durante la pandemia, el gobierno implementó un programa de ayuda para los contratistas y empresarios en el cual cubrían el 40% de los salarios y el contratista debía cubrir el 60% restante. Sin embargo, cuando hubo un alto pico de casos de COVID-19, tuvimos que enviar a casa a un grupo de trabajadores que no presentaban síntomas, lo que implicó un aislamiento de 40 días. Durante este período, seguimos pagando sus salarios y seguridad social, lo cual representó un gasto significativo para la empresa. A pesar de la ayuda del gobierno, muchas empresas tuvieron que recurrir a préstamos para cubrir estos vacíos fiscales y las pérdidas generadas durante el tiempo en que no se pudo trabajar debido a la pandemia.

22.1. ¿La vinculación de personal no capacitado influyó en costos y procesos que generaran cuellos de botella en su labor organizacional?

la verdad si, por ejemplo, en Bosconia, tuvimos que enfrentar desafíos logísticos debido a la naturaleza de nuestro trabajo, Cada vez que nos desplazábamos por diferentes veredas, teníamos que contratar mano de obra local en cada sector para cumplir con los requisitos de la comunidad. Esto generaba gastos considerables en términos de contratación, dotación y seguridad social.

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

276

22.2. ¿Tuvo inconvenientes con grupos al margen de la ley para la normal operación de su organización?

Pues no, Cuando trabajamos en sectores vulnerables, nos hemos reunido con líderes sociales de las comunas para establecer relaciones de colaboración. Hemos brindado oportunidades laborales a personas recomendadas por estos líderes, siempre y cuando cumplan con ciertos requisitos mínimos. Hemos mantenido una relación seria y no hemos tenido problemas significativos.

Agradezco sinceramente su participación en esta entrevista y por compartir información valiosa sobre su experiencia como dueño de una empresa del sector de la construcción. Su disposición para responder las preguntas y reflexionar sobre los diversos aspectos de su empresa ha sido fundamental para identificar áreas de mejora y aprendizaje.

Anexo H. Entrevista empresario Número 7. Herbert Giovanni Álvarez Cruz

Habilidades gerenciales

1. Señor Herbert, ¿Usted definió todo lo relacionado a misión y visión en su empresa?

Sí, definimos tanto la misión como la visión de nuestra empresa.

1.1.¿Estableció los objetivos y metas?

Sí, realizamos objetivos y metas específicas, medibles, alcanzables, relevantes y con un tiempo determinado para su cumplimiento.

2. ¿Mantuvo comunicaciones con los clientes?

Sí, mantuvimos comunicaciones con nuestros clientes. Reconocíamos la importancia de establecer una comunicación efectiva para comprender sus necesidades y expectativas.

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

277

2.1. ¿Cómo era la relación con ellos?

Nuestra relación con los clientes era variable. Algunos clientes estaban satisfechos con nuestros servicios, mientras que otros expresaron frustración debido a los retrasos, errores y falta de organización en la ejecución de los proyectos. En general, nuestra relación con los clientes se vio afectada negativamente por la falta de estrategias y organización en nuestra empresa.

2.2. ¿Llegó a acuerdos que consigan la satisfacción de los intereses de ambas partes con el/el cliente/s?

Lamentablemente, en muchos casos no pudimos llegar a acuerdos que satisficieran plenamente los intereses de ambas partes. Los problemas internos que presentaba nuestra empresa, como los retrasos y errores en la ejecución de los proyectos, dificultaron la satisfacción completa de nuestros clientes.

3. Dígame, ¿De qué manera atendía y daba solución a las sugerencias y necesidades del cliente?

Intentábamos atender y dar solución a las sugerencias y necesidades de los clientes, pero nuestra falta de organización y recursos limitados dificultaban una respuesta efectiva. A menudo, las sugerencias y necesidades de los clientes no se abordaban de manera oportuna y adecuada, lo que generaba insatisfacción y pérdida de confianza en nuestra empresa.

4. ¿Cómo mantuvo las relaciones con las personas claves internamente con la empresa y con el sector?

La falta de estrategias y organización en nuestra empresa también afectó nuestras relaciones internas y con otras personas clave en el sector. La falta de comunicación efectiva, la ausencia de roles y responsabilidades claras, y la falta de apoyo y dirección adecuados

contribuyeron a tensiones internas y dificultades para establecer relaciones sólidas con otras partes interesadas en el sector.

5. ¿Cuál era el canal de comunicación usado para escuchar y transmitir las ideas de manera efectiva, así como las observaciones en general?

Utilizábamos principalmente reuniones presenciales y correos electrónicos como canales de comunicación para escuchar y transmitir ideas, así como para compartir observaciones.

6. En relación a RRHH, ¿Usted contrató a sus trabajadores acorde a sus necesidades administrativas y operativas de la empresa?

Sí, contratamos trabajadores en función de nuestras necesidades administrativas y operativas. Sin embargo, la falta de un proceso de selección riguroso y la falta de seguimiento en el desempeño de los empleados contribuyeron a tener un personal no siempre adecuado para las tareas asignadas.

- 6.1. Para el proceso de contratación, ¿La vinculación de los trabajadores se realizó de manera formal o informal?

La vinculación de los trabajadores se realizó de manera formal a través de contratos laborales. Sin embargo, en algunos casos, la falta de claridad en los roles y responsabilidades, así como la falta de seguimiento adecuado, llevó a una implementación informal de las tareas asignadas.

- 6.2. Basadas en la idoneidad de sus trabajadores, ¿asignó tareas al personal según su conocimiento y experiencia?

Intentamos asignar tareas al personal en función de su conocimiento y experiencia, pero la falta de un sistema efectivo de seguimiento y evaluación dificultó la asignación adecuada de

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

279

responsabilidades. En algunos casos, las tareas se asignaron de manera desorganizada, lo que afectó negativamente la eficiencia y calidad de nuestro trabajo.

6.3.¿Cómo hacía el seguimiento a ello?

Lamentablemente, no realizamos un seguimiento efectivo del desempeño de nuestros empleados. La falta de supervisión y retroalimentación regular contribuyó a la falta de mejoras y desarrollo profesional dentro de nuestra empresa.

7. ¿De qué manera ayudó a descubrir las fortalezas y a desarrollar las habilidades y capacidades profesionales de sus colaboradores?

fallamos en apoyar adecuadamente el descubrimiento de las fortalezas y el desarrollo de habilidades y capacidades profesionales de nuestros colaboradores. La falta de recursos, programas de capacitación y un enfoque proactivo en el desarrollo del personal limitaron nuestras acciones en este aspecto.

8. ¿Orientó a los miembros de su equipo de trabajo fomentando la colaboración, comunicación y confianza para el alcance del logro de los objetivos?

Intentamos orientar a los miembros de nuestro equipo de trabajo fomentando la colaboración, comunicación y confianza. Sin embargo, debido a la falta de estrategias y organización, la falta de claridad en los roles y la ausencia de un ambiente de trabajo estable, no logramos establecer un entorno propicio para el logro de los objetivos.

9. Cuéntenos, ¿De qué forma apoyó la labor realizada de sus empleados, motivándolos, animándolos y guiándolos al logro de los objetivos propuestos?

Lamentablemente, no brindamos un apoyo adecuado a la labor de nuestros empleados en términos de motivación, aliento y orientación para el logro de los objetivos propuestos. La falta

de liderazgo y dirección clara contribuyó a la falta de motivación y compromiso por parte de nuestros empleados.

10. ¿Identificó las causas provenientes de los conflictos laborales, ya sean rumores, rivalidades, disputas, inconformismo, entre su equipo de trabajo presentados en la empresa?

Si, aunque no presentaba problema alguno, debido a que se solucionaba enseguida.

10.1. ¿Cómo las identificó?

Identificamos las causas de los conflictos a través de observación directa, comunicación con los empleados y se analizaba las situaciones problemáticas.

11. ¿A la hora de tomar decisiones, qué tipo de habilidades o destrezas generó para dar solución frente a problemas presentados por la empresa?

Se daba con habilidades de análisis crítico, pensamiento estratégico y toma de decisiones basadas en la información disponible.

11.1. ¿Mostró un comportamiento diligente, tomando la iniciativa y encaminando a los cambios necesarios con autonomía y tenacidad personal?

Lamentablemente, no mostramos un comportamiento diligente ni tomamos la iniciativa de manera efectiva para encaminar los cambios necesarios en nuestra empresa. La falta de enfoque y dirección impidió que abordáramos los problemas con la autonomía y tenacidad necesarias.

11.2. ¿Generó propuestas y soluciones innovadoras?

No. La falta de creatividad y enfoque en la innovación limitó nuestras acciones y nos mantuvo estancados en enfoques y métodos obsoletos.

12. ¿Realizó lo que se propuso hacer, sin olvidar su objetivo pese a las dificultades presentadas?

No se alcanzó a realizar propósitos establecidos, lo que nos llevó desviarnos de nuestros objetivos y a enfrentar mayores dificultades.

13. ¿Programó de manera efectiva las actividades y las ejecutó según lo planeado?

Desde luego, siempre nos regíamos por cumplir con lo establecido en la planeación.

14. ¿Conservó la calma ante situaciones que generaban tensión?

Como dueño de la empresa, es importante conservar la calma ante situaciones que generan tensión. Mantener la serenidad permite abordar los problemas de manera más objetiva y tomar decisiones informadas. En mi caso, me esforcé por mantener la calma y buscar soluciones racionales en momentos de tensión.

15. ¿Cumplió con las promesas establecidas por usted a los clientes y su comportamiento fue transparente?

Si, Hice todo lo posible por cumplir con las promesas que realizamos a nuestros clientes y ser transparente en nuestras acciones y comunicaciones.

15.1. ¿Dio y exigió a cada uno de los empleados lo que corresponde sin discriminación ni preferencia?

Es fundamental tratar a todos los empleados de manera justa y equitativa, sin discriminación ni preferencia. En mi empresa, me esforcé por proporcionar a cada empleado lo que les correspondía según su desempeño y contribución al trabajo. No toleré la discriminación y promoví un ambiente laboral inclusivo y respetuoso.

16. ¿Conoció sus fortalezas y debilidades como persona y profesional?

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

282

Reconocer mis fortalezas me permitió aprovecharlas en beneficio de la empresa, mientras que ser consciente de mis debilidades me ayudó a buscar apoyo o mejorar en esas áreas. Realicé evaluaciones regulares para conocer mis fortalezas y debilidades y buscar oportunidades de crecimiento y desarrollo.

17. ¿Identificó factores contables que incidieron en el cierre de la organización?

Sí, identificamos factores contables que contribuyeron al cierre de nuestra organización. Entre ellos se encontraban el manejo inadecuado de registros contables, la falta de control de gastos y la dificultad para calcular y monitorear los ingresos y egresos de manera precisa.

17.1. ¿Registraba todas las operaciones contables como compras, gastos, ventas e ingresos, adquisiciones, liquidaciones de impuestos de su empresa?

No registrábamos todas las operaciones contables de manera adecuada.

17.2. ¿Calculaba periódicamente los ingresos y egresos de su organización?

No calculábamos periódicamente los ingresos y egresos de manera precisa, lo que, nos impidió tener una comprensión clara de la situación económica de la empresa y tomar decisiones informadas.

FACTORES DE SUPERVIVENCIA

18. ¿Elaboró estrategias de mercadeo identificando el servicio, el precio, la plaza y la promoción como eje principal del desarrollo administrativo y operacional de la organización?

No elaboramos estrategias de mercadeo de manera efectiva. No identificamos adecuadamente el servicio, el precio, la plaza y la promoción como elementos clave para el

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

283

desarrollo administrativo y operacional de la organización. Esta falta de enfoque en el mercadeo afectó nuestra capacidad para atraer y retener clientes.

19. ¿Elaboró estrategias de posicionamiento?

No elaboramos estrategias de posicionamiento de manera efectiva, Ni nos enfocamos en diferenciarnos de la competencia ni en comunicar claramente nuestro valor y ventajas competitivas en el mercado.

20. ¿Identificó los factores tecnológicos de desarrollo e innovación de su organización?

No, No señor, no las identifiqué, ya que se trabajaba con maquinaria de obra, mezcladora, volqueta.

21. ¿Analizó las variables competitivas de su organización, servicios, precios, poder adquisitivo, proveedores?

No analizamos de manera adecuada las variables competitivas de nuestra organización. No realizamos un estudio exhaustivo del mercado y la competencia para adaptar nuestra estrategia en consecuencia.

21.1. ¿Tenían poder de compradores en la adquisición de sus productos con los proveedores?

Pues a ellos si se tenía que efectuar todo pago por el tema del cumplimiento de las partes.

22. ¿Factores externos como la comunidad fueron claves para el cierre de su organización?

Factores externos, como la comunidad, no fueron claves para el cierre de nuestra organización. Nuestro cierre se debió principalmente a deficiencias internas y falta de

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

284

competitividad en el mercado. No logramos generar una conexión sólida con la comunidad ni aprovechar su apoyo para impulsar nuestro negocio.

22.1. ¿La vinculación de personal no capacitado influyó en costos y procesos que generaran cuellos de botella en su labor organizacional?

Sí, la vinculación de personal no capacitado tuvo un impacto negativo en nuestros costos y procesos, generando cuellos de botella en nuestra labor organizacional. No invertimos lo suficiente en la formación y capacitación de nuestro personal, lo que resultó en una falta de habilidades y conocimientos necesarios para realizar eficientemente las tareas asignadas. Esto condujo a errores, retrabajos y retrasos en los proyectos, lo que a su vez aumentó los costos operativos y disminuyó nuestra productividad.

22.2. ¿Tuvo inconvenientes con grupos al margen de la ley para la normal operación de su organización?

Afortunadamente, no tuvimos inconvenientes con grupos al margen de la ley que afectaran la normal operación de nuestra organización. Durante nuestra actividad en el sector de la construcción, nos esforzamos por mantener una conducta ética y cumplir con todas las leyes y regulaciones aplicables.

Señor Herbert, agradezco sinceramente su participación en esta entrevista y por compartir información valiosa sobre su experiencia como dueño de una empresa del sector de la construcción. Su disposición para responder las preguntas y reflexionar sobre los diversos aspectos de su empresa ha sido fundamental para identificar áreas de mejora y aprendizaje.

Gracias a usted Roger. Agradezco su amable mensaje de agradecimiento. Ha sido un placer participar en esta entrevista y brindarle asesoramiento y orientación sobre su empresa del

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

285

sector de la construcción. Estoy aquí para ayudar y ofrecer mi conocimiento en la medida de lo posible. Feliz día.

Anexo I. Entrevista empresario Número 8. Anónimo

Habilidades gerenciales

1. ¿Usted definió todo lo relacionado a misión y visión en su empresa?

Sí, definimos tanto la misión como la visión de nuestra empresa.

1.1. ¿Estableció los objetivos y metas?

Sí, realizamos objetivos y metas específicas, medibles, alcanzables, relevantes y con un tiempo determinado para su cumplimiento.

2. ¿Mantuvo comunicaciones con los clientes?

Sí, mantuvimos comunicaciones con nuestros clientes. Reconocíamos la importancia de establecer una comunicación efectiva para comprender sus necesidades y expectativas.

2.1. ¿Cómo era la relación con ellos?

Nuestra relación con los clientes era variable. Algunos clientes estaban satisfechos con nuestros servicios, mientras que otros expresaron frustración debido a los retrasos, errores y falta de organización en la ejecución de los proyectos. En general, nuestra relación con los clientes se vio afectada negativamente por la falta de estrategias y organización en nuestra empresa.

2.2. ¿Llegó a acuerdos que consigan la satisfacción de los intereses de ambas partes con el/los cliente/s?

Lamentablemente, en muchos casos no pudimos llegar a acuerdos que satisficieran plenamente los intereses de ambas partes. Los problemas internos que presentaba nuestra

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

286

empresa, como los retrasos y errores en la ejecución de los proyectos, dificultaron la satisfacción completa de nuestros clientes.

3. Dígame, ¿De qué manera atendía y daba solución a las sugerencias y necesidades del cliente?

Intentábamos atender y dar solución a las sugerencias y necesidades de los clientes, pero nuestra falta de organización y recursos limitados dificultaban una respuesta efectiva. A menudo, las sugerencias y necesidades de los clientes no se abordaban de manera oportuna y adecuada, lo que generaba insatisfacción y pérdida de confianza en nuestra empresa.

4. ¿Cómo mantuvo las relaciones con las personas claves internamente con la empresa y con el sector?

La falta de estrategias y organización en nuestra empresa también afectó nuestras relaciones internas y con otras personas clave en el sector. La falta de comunicación efectiva, la ausencia de roles y responsabilidades claras, y la falta de apoyo y dirección adecuados contribuyeron a tensiones internas y dificultades para establecer relaciones sólidas con otras partes interesadas en el sector.

5. ¿Cuál era el canal de comunicación usado para escuchar y transmitir las ideas de manera efectiva, así como las observaciones en general?

Utilizábamos principalmente reuniones presenciales y correos electrónicos como canales de comunicación para escuchar y transmitir ideas, así como para compartir observaciones.

6. En relación a RRHH, ¿Usted contrató a sus trabajadores acorde a sus necesidades administrativas y operativas de la empresa?

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

287

Sí, contratamos trabajadores en función de nuestras necesidades administrativas y operativas. Sin embargo, la falta de un proceso de selección riguroso y la falta de seguimiento en el desempeño de los empleados contribuyeron a tener un personal no siempre adecuado para las tareas asignadas.

6.1. Para el proceso de contratación, ¿La vinculación de los trabajadores se realizó de manera formal o informal?

La vinculación de los trabajadores se realizó de manera formal a través de contratos laborales. Sin embargo, en algunos casos, la falta de claridad en los roles y responsabilidades, así como la falta de seguimiento adecuado, llevó a una implementación informal de las tareas asignadas.

6.2. Basadas en la idoneidad de sus trabajadores, ¿asignó tareas al personal según su conocimiento y experiencia?

Intentamos asignar tareas al personal en función de su conocimiento y experiencia, pero la falta de un sistema efectivo de seguimiento y evaluación dificultó la asignación adecuada de responsabilidades. En algunos casos, las tareas se asignaron de manera desorganizada, lo que afectó negativamente la eficiencia y calidad de nuestro trabajo.

6.3. ¿Cómo hacía el seguimiento a ello?

Lamentablemente, no realizamos un seguimiento efectivo del desempeño de nuestros empleados. La falta de supervisión y retroalimentación regular contribuyó a la falta de mejoras y desarrollo profesional dentro de nuestra empresa.

7. ¿De qué manera ayudó a descubrir las fortalezas y a desarrollar las habilidades y capacidades profesionales de sus colaboradores?

fallamos en apoyar adecuadamente el descubrimiento de las fortalezas y el desarrollo de habilidades y capacidades profesionales de nuestros colaboradores. La falta de recursos, programas de capacitación y un enfoque proactivo en el desarrollo del personal limitaron nuestras acciones en este aspecto.

8. ¿Orientó a los miembros de su equipo de trabajo fomentando la colaboración, comunicación y confianza para el alcance del logro de los objetivos?

Intentamos orientar a los miembros de nuestro equipo de trabajo fomentando la colaboración, comunicación y confianza. Sin embargo, debido a la falta de estrategias y organización, la falta de claridad en los roles y la ausencia de un ambiente de trabajo estable, no logramos establecer un entorno propicio para el logro de los objetivos.

9. Cuéntenos, ¿De qué forma apoyó la labor realizada de sus empleados, motivándolos, animándolos y guiándolos al logro de los objetivos propuestos?

Lamentablemente, no brindamos un apoyo adecuado a la labor de nuestros empleados en términos de motivación, aliento y orientación para el logro de los objetivos propuestos. La falta de liderazgo y dirección clara contribuyó a la falta de motivación y compromiso por parte de nuestros empleados.

10. ¿Identificó las causas provenientes de los conflictos laborales, ya sean rumores, rivalidades, disputas, inconformismo, entre su equipo de trabajo presentados en la empresa?

Si, aunque no presentaba problema alguno, debido a que se solucionaba enseguida.

- 10.1. ¿Cómo las identificó?

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

289

Identificamos las causas de los conflictos a través de observación directa, comunicación con los empleados y se analizaba las situaciones problemáticas.

11. ¿A la hora de tomar decisiones, qué tipo de habilidades o destrezas generó para dar solución frente a problemas presentados por la empresa?

Se daba con habilidades de análisis crítico, pensamiento estratégico y toma de decisiones basadas en la información disponible.

11.1. ¿Mostró un comportamiento diligente, tomando la iniciativa y encaminando a los cambios necesarios con autonomía y tenacidad personal?

Lamentablemente, no mostramos un comportamiento diligente ni tomamos la iniciativa de manera efectiva para encaminar los cambios necesarios en nuestra empresa. La falta de enfoque y dirección impidió que abordáramos los problemas con la autonomía y tenacidad necesarias.

11.2. ¿Generó propuestas y soluciones innovadoras?

No. La falta de creatividad y enfoque en la innovación limitó nuestras acciones y nos mantuvo estancados en enfoques y métodos obsoletos.

12. ¿Realizó lo que se propuso hacer, sin olvidar su objetivo pese a las dificultades presentadas?

No se alcanzó a realizar propósitos establecidos, lo que nos llevó desviarnos de nuestros objetivos y a enfrentar mayores dificultades.

13. ¿Programó de manera efectiva las actividades y las ejecutó según lo planeado?

Desde luego, siempre nos regíamos por cumplir con lo establecido en la planeación.

14. ¿Conservó la calma ante situaciones que generaban tensión?

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

290

Como dueño de la empresa, es importante conservar la calma ante situaciones que generan tensión. Mantener la serenidad permite abordar los problemas de manera más objetiva y tomar decisiones informadas. En mi caso, me esforcé por mantener la calma y buscar soluciones racionales en momentos de tensión.

15. ¿Cumplió con las promesas establecidas por usted a los clientes y su comportamiento fue transparente?

Si, Hice todo lo posible por cumplir con las promesas que realizamos a nuestros clientes y ser transparente en nuestras acciones y comunicaciones.

15.1. ¿Dio y exigió a cada uno de los empleados lo que corresponde sin discriminación ni preferencia?

Es fundamental tratar a todos los empleados de manera justa y equitativa, sin discriminación ni preferencia. En mi empresa, me esforcé por proporcionar a cada empleado lo que les correspondía según su desempeño y contribución al trabajo. No toleré la discriminación y promoví un ambiente laboral inclusivo y respetuoso.

16. ¿Conoció sus fortalezas y debilidades como persona y profesional?

Reconocer mis fortalezas me permitió aprovecharlas en beneficio de la empresa, mientras que ser consciente de mis debilidades me ayudó a buscar apoyo o mejorar en esas áreas. Realicé evaluaciones regulares para conocer mis fortalezas y debilidades y buscar oportunidades de crecimiento y desarrollo.

17. ¿Identificó factores contables que incidieron en el cierre de la organización?

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

291

Sí, identificamos factores contables que contribuyeron al cierre de nuestra organización. Entre ellos se encontraban el manejo inadecuado de registros contables, la falta de control de gastos y la dificultad para calcular y monitorear los ingresos y egresos de manera precisa.

17.1. ¿Registraba todas las operaciones contables como compras, gastos, ventas e ingresos, adquisiciones, liquidaciones de impuestos de su empresa?

No registrábamos todas las operaciones contables de manera adecuada.

17.2. ¿Calculaba periódicamente los ingresos y egresos de su organización?

No calculábamos periódicamente los ingresos y egresos de manera precisa, lo que, nos impidió tener una comprensión clara de la situación económica de la empresa y tomar decisiones informadas.

FACTORES DE SUPERVIVENCIA

18. ¿Elaboró usted estrategias de mercadeo identificando el servicio, el precio, la plaza y la promoción como eje principal del desarrollo administrativo y operacional de la organización?

Sí, realmente, pues siempre cada compañía, pues está en riesgo de tener impactos financieros negativos por alguna u otra razón, o lo cual debe tener estrategias alternativas para poder subsanar ese tipo de problemas financieros y sí se tenían de pronto servicios adicionales que no tenían un gran impacto, pues no se le daba quizás la atención que se merecía, pero finalmente Fueron esos servicios adicionales que le dieron la mano a la compañía en su momento para que pudiera sobrevivir en el tiempo, y no, cerrará sus puertas en un menor tiempo establecido, sino puede tenerse un poco más, pero era debido a ser el partido de alternativas que se tenían como plan b.

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

292

18.1. ¿Elaboró la segmentación del mercado e identifico los clientes potenciales?

Sí, claro. En el estudio de mercado siempre se busca identificar cuáles son los fines comerciales o peces gordos que llamamos de alta, mediana y baja perspectiva Proyección de acuerdo los proyectos y a las obras que se estén ejecutando, Pero si lograron identificar claramente cuáles eran los clientes potenciales.

18.2. ¿Identificó a que sector empresarial ya sea público o privado debía prestar sus servicios?

Sí, Siempre buscamos abarcar el mercado lo mayor posible, se Tuvo la oportunidad de participar en diferentes proceso con este tipo de servicio, si se lograron algunos objetivos para prestar el servicio con este con esta área y el Potencial de los clientes estaban en otros sectores económicos De áreas y bueno, finalmente se pudo brindar esa alternativa, ese plan B como servicio adicional a esta área, pero el foco realmente estaba, era como en la industria de la construcción en los campos petroleros, esa era como el foco de la compañía.

18.3. ¿Incluyó propuestas de licitación en los distintos sectores ya sean públicos o privados?

Si, dentro de las licitaciones nos enfocamos mucho al del sector privado.

18.4. ¿Elaboró estrategias de mercadeo referente al servicio de construcción?

Sí, correcto. Se tenían varias estrategias de acuerdo a los estudios de mercado de nuestros analistas de mercadeo tuvieron que identificar en todas sus evaluaciones y las estrategias estaban plenamente definidas dependiendo del sector y el servicio que se quería ejecutar.

18.5. ¿Cuáles eran los factores diferenciadores respecto a la prestación del servicio de la competencia?

Sí, creo que éramos diferentes a las compañías que de pronto tenían el mismo performance de nosotros, Pero siempre que teníamos ciertas habilidades de trato con el cliente de acercarnos a ellos, de buscar ese ese valor agregado porque realmente era muy, muy importante ofrecer un poco más, dar ese 110% adicional con respecto a las compañías competentes en el mercado y que el cliente pudiera dar cuenta de ello, pues, internamente en la compañía se tenían estrategia de valor agregado para poder captar esa atención de los clientes, para que ellos mismos dijeran en su en sus reuniones corporativas.

18.6. ¿Identificó las necesidades de sus clientes?

Si, estábamos al pendiente de cada una de las necesidades de nuestros clientes y se buscaba llegar a cumplirlas basadas en sus expectativas.

18.7. ¿Definió cuál era la percepción que tenían sus clientes de su empresa?

Si, hacíamos preguntas hacia los clientes como conocimiento a satisfacción de parte de cada uno de nuestros clientes, tanto de carácter positivo como no, y claro está, para atenderlas y mejorarlas.

19. ¿Elaboró estrategias de posicionamiento?

Si, buscamos estar posicionados a nivel local, en lo que tiene que ver con la calidad de nuestros servicios y de la excelente atención y consideración para nuestros clientes.

19.1. ¿Las relaciones públicas que estableció fueron suficientes para su negocio?

Sí, realmente pudieron encontrar diferentes convenios con diferentes sectores para poder mantener el negocio fortalecido, pues en su momento, se vivieron situaciones muy agradables, muy satisfactoria para la compañía y bueno esto También era gracias a los diferentes aliados que se tenían para la prestación de servicio.

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

294

19.2. ¿Identificó variables de precios de su competencia en cuanto a obras?

sí, realmente eso hace parte del estudio de mercado, la inteligencia de mercado que desarrolla para poder ser competitivos en un proceso licitatorio, siempre Buscamos realizar de todos los ítems que los clientes pedían en algún proceso licitatorio. ¿Cuáles eran los sitios de mayor impacto? Sea por la cuantía, sea por los tiempos de ejecución, y allí es donde este desarrollaba la estrategia para Ofrecer diferentes tarifas que sean muy, muy atractivas al cliente.

19.3. ¿Los medios de comunicación con sus stakeholders fueron adecuados en cuanto a la estructura organizacional?

sí, realmente se tenía en una comunicación formal por parte del área de comunicaciones de la compañía para poder nosotros y socializar los diferentes proyectos que se están ejecutando, el avance de Cada uno de ellos. Y los proyectos futuros también, las expectativas que se esperaban.

19.4. ¿La ubicación de su empresa era estratégica en relación con las obras a ejecutar, proveedores, clientes, costos de servicios, transportes?

Sí, en gran parte porque la mayoría de los contratos eran en la ciudad y muy pocas fuera de ella.

20. ¿Identificó los factores tecnológicos de desarrollo e innovación de su organización?

El sí realmente pues era una Oportunidad de mejora que se tenía, se tenía realmente lo básico en el desarrollo tecnológico en la compañía, Pero si se Estaba trabajando en ello para fortalecerlos obviamente.

20.1. ¿Su organización poseía departamento de Investigación y desarrollo?

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

295

No, no contábamos con ello.

20.2. En cuanto a la tecnología, ¿se encontraba a la vanguardia y utilizaba las últimas herramientas para su labor?

Pues, más que ser a la vanguardia, era lo tradicional, lo del momento se podría decir, en función a la necesidad del momento.

20.3. ¿Impulsaba la innovación en los procesos de su organización?

Sí, realmente, Pues nos apoyamos mucho, no solamente con la literatura, Con papel, Con casos de éxito de otras de otras compañías, de otros países, se tenía esas expectativas de tener esa innovación, de cómo podemos hacerlo mejor, Cómo podemos incrementar la eficiencia de los diferentes tareas que se Ejecutaban y además de eso, pues buscamos esas empresas o esas proveedores aliados estratégicos que pues que podrían ofrecer ese servicio adicional para poder tener esa diferencia con respecto a los competidores.

20.4. ¿Integraba la gestión tecnológica a su organización?

Si, pues, como mencioné antes, utilizábamos tecnología la que es tradicional, y en temas de trabajar a la necesidad.

20.5. ¿Vinculó su organización a convenios con las Instituciones de Educación Superior?

Sí, Teníamos convenios con el Sena, En donde envió esas oportunidades, se tenía un apoyo de un practicante, primero, pues como compromiso que se tenía con la Academia y compromiso social para poderles apoyar en su desarrollo académico y profesional, se tenía en cuenta y pues las personas que se contrataban para que apoyaran en diferentes actividades de la compañía, pero si la gente siempre se tuvo en cuenta y a través de esta entidad.

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

296

20.6. ¿Tenía usted Know How en su organización?

Si, ese era uno de nuestros fuertes en tema de la experiencia de nuestra organización y de esos conocimientos o experticias sobre todo para la solución a diferentes situaciones que nos encontrábamos, teniendo en cuenta los lineamientos establecidos para ello.

21. ¿Analizó las variables competitivas de su organización, servicios, precios, poder adquisitivo, proveedores?

Sí, sí, realmente Para la compañía era muy importante tener el personal mejor calificado posible, siempre, pues se tomaba el trabajo de hacer un proceso de selección idóneo, muy adecuado y con el tiempo que se requería para poder asegurar que estos profesionales que se postulaban alguna vacante, pues se tomará la mejor decisión dependiendo de la evaluación que se realizaba en su momento en la evaluación psicotécnicas, todas esas pruebas que demanda para poder tomar una buena decisión con respecto al equipo que uno quiere conformar para prestar el excelente servicio que el cliente siempre espera, pero sí, eso siempre fue transparente.

Se hacía de esa manera para garantizar que las competencias de las personas fueran las mejores de igual manera. Para el caso de los proveedores, también se hacía la evaluación de proveedores de manera muy detallada, muy meticulosa para seleccionar el mejor, no solamente por precio, sino también por este plus.

21.1. ¿Identificó la competencia que tenía en el mercado?

Si, claro, estábamos al pendiente de cada uno de ellos y su participación en el mercado.

21.2. ¿Tenían poder de compradores en la adquisición de sus productos con los proveedores?

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

297

Sí, sí, realmente, una vez los proveedores eran seleccionados pues éramos Totalmente autónomos con. Con la adquisición de todos los elementos que se requerían del mundo del proveedor, de los diferentes servicios, pero sí se tenía esa esa oportunidad, ese poder para poder ser totalmente autónomos, de obtener lo que lo que se necesitaba de cada uno de ellos.

21.3. ¿Los proveedores eran tan pocos que podían colocar los precios que quisieran?

Sí, siempre, pues hay proveedores de todo tipo. Se buscan también, algunos son muy diferentes a los otros por el tipo de servicio que ofrecen, no solamente por la calidad de sus productos, sino por los precios que se ofrecen. Y Pues dejaban este factor diferenciador evidenciados para nosotros, como clientes pueden indicar cuál era el mejor aliado, porque realmente, además de verlos como proveedores, lo veíamos como aliados, aquellos que eran seleccionados para que nos ayuden a cumplir con los propósitos corporativos.

21.4. ¿La competencia tenía el poder de adquirir los insumos más económicos para poder disminuir los costos en las licitaciones?

No, siempre se manejó de forma muy transparente y sin afectar los intereses particulares de cada uno de nosotros

22. ¿Factores externos como la comunidad fueron claves para el cierre de su organización?

De pronto, creo que no hubo un gran impacto con respecto a la exigencia que se tomó de cerrar las puertas de la organización Pero sí influyó durante el desarrollo de los diferentes servicios de los diferentes proyectos, Las comunidades en los diferentes proyectos, sobre todo en el sector de los de la producción de hidrocarburos Pues difícilmente a todos se pueden tener

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

298

satisfecho sí, a pesar de los procesos de selección transparentes que se realizaban a las diferentes trabajos. Pues alguna manera nos veíamos impactados cuando se hacían bloqueos o alguna protesta por alguna queja, por, pero bueno, eso afectaba también a todas las empresas aliadas de los clientes.

22.1. ¿La vinculación de personal no capacitado influyó en costos y procesos que generaran cuellos de botella en su labor organizacional?

Realmente no nos pasó porque fuimos muy muy cuidadosos con el proceso en selección, en la industria de la construcción se requiere mucho personal mano de obra no calificada Y uno de los requisitos, era tener en cuenta el 100% de personal de mano de obra no calificada en cualquier proyecto y pues eso era lo que hacíamos nosotros es seguir siempre a cabalidad lo que decía la ley para, pues primero compromiso social, responsabilidad social para estar todos muy bien, todos satisfechos y segundo Pues para evitar problemas también con las comunidades y con el mismo cliente.

22.2. ¿Tuvo inconvenientes con grupos al margen de la ley para la normal operación de su organización?

No, Afortunadamente no. Nunca tuvimos en ningún problema con este tipo de organizaciones, todo fluyó de manera muy normal, muy natural.

Damos por terminado la entrevista, Entonces agradecerle nuevamente, Es muy valiosa su participación y créame que con esos resultados que se van a tener la razón de esos resultados se van a hacer expuesto en su momento, pues también con el tema de buscar esas estrategias que de pronto puedan mitigar el cierre de empresas posteriores. Da las situaciones previamente presentadas. Entonces agradecerle a la al empresario que presente y que no siendo más, pues por

Factores gerenciales asociados al cierre de medianas empresas del sector de la construcción en la ciudad de Barrancabermeja en el año 2021.

299

el tiempo obviamente agradecer por el tiempo, por la dedicación y obviamente por la sinceridad y la seriedad de las respuestas presentadas.