

Gestión del Sector Construcción en Tiempos de Pandemia

Paula Lorena Daza González

Laura Tatiana Ruiz Wilches

Universidad Libre de Colombia

Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables

Contaduría Pública

Bogotá, D.C.

2022

Gestión del Sector Construcción en Tiempos de Pandemia

Trabajo de grado para optar a Título de Contador Público

Paula Lorena Daza González

Laura Tatiana Ruiz Wilches

Tutora: Liliam Betancur Jaramillo

Universidad Libre de Colombia

Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables

Contaduría Pública

Bogotá, D.C.

2022

Agradecimientos

En primer lugar, agradecemos a Dios y a nuestras familias por el apoyo incondicional que nos han brindado a lo largo de nuestros estudios. En segundo lugar, le queremos agradecer a todos los profesores por compartir sus conocimientos profesionales. Y por último y no menos importante le agradecemos a nuestra tutora de grado Liliam Betancur Jaramillo por su dedicación y perseverancia.

Tabla de Contenido

Introducción.....	8
1. Aspectos Generales.....	10
1.1. Situación problema.....	10
1.1.1. Descripción de la situación problema.....	10
1.1.2. Formulación del problema.....	13
1.2. Objetivos.....	14
1.2.1. Objetivo general.....	14
1.2.2. Objetivos específicos.....	14
1.3. Tipo de investigación.....	14
2. Marcos De Referencia.....	16
2.1. Marco Teórico.....	16
2.1.1. Las concepciones científica y humanista de la gestión.....	16
2.1.2. La concepción contemporánea de la gestión.....	19
2.2 Marco Conceptual.....	21
2.2.1. Sectores económicos.....	21
2.2.2. Gestión empresarial.....	24
2.2.2.1. Gestión estratégica	25
2.2.2.2. Gestión del talento humano.....	26
2.2.2.3. Gestión financiera.....	28
2.2.2.4. Gestión empresarial en el sector construcción.....	28
2.2.3. Crisis financiera.....	30
2.2.4. Cadena de valor.....	35
2.3 Marco Legal.....	36
2.3.1 Ministerio de trabajo.....	36
2.3.2 Ministerio del interior.....	38
2.3.3 Ministerio de vivienda, ciudad y territorio.....	41
2.3.4 Ministerio de hacienda y crédito público.....	43
3. Análisis de las Empresas del Sector Construcción.....	44
3.1 Contexto.....	44
3.2. Análisis de resultados.....	46

Conclusiones.....	53
Referencias.....	57
Anexos.....	66

Tabla de figuras

Figura 1. Variaciones porcentuales en el empleo según ocupación y posibilidad de trabajar.....	13
Figura 2. Principios de la administración por Taylor.....	17
Figura 3. Reglas de la administración por Henry Fayol.....	18
Figura 4. Principios de coordinación por Mary Follett.....	19
Figura 5. Esquema del sector construcción en los tres sectores de la producción de la economía.....	23
Figura 6. Áreas de una empresa.....	26
Figura 7. Gestión empresarial en el talento humano.....	27
Figura 8. Elementos del contrato de trabajo.....	27
Figura 9. Funciones de la gestión financiera.....	28
Figura 10. Gestión empresarial de la construcción.....	29
Figura 11. Tipos de crisis en las pymes.....	31
Figura 12. Elementos de la cadena de valor	33
Figura 13. Cadena de valor en el sector construcción	34

Lista de anexos

Anexo 1. Entrevista a: Gerente general / Empresa A.....	66
Anexo 2. Entrevista a: Gerente general / Empresa B.....	71
Anexo 3. Entrevista a: Gerente general / Empresa C.....	74
Anexo 4. Entrevista a: Coordinadora de seguridad y salud en el trabajo / Empresa A.....	77
Anexo 5. Entrevista a: Coordinadora de seguridad y salud en el trabajo / Empresa B.....	80
Anexo 6. Entrevista a: Coordinadora de seguridad y salud en el trabajo / Empresa C.....	83

Introducción

Para el año 2020 inició la pandemia mundial denominada COVID-19, la cual obligó al Gobierno Nacional a tomar decisiones sobre la salud y el orden público en Colombia, una de estas disposiciones fue establecer el “estado de emergencia sanitaria”, a partir del cual ordenó el confinamiento o cuarentena total de los colombianos; a partir de esta decisión se generó una crisis económica a causa de la suspensión de actividades de las empresas.

Al identificar que la pandemia duraría mucho más de lo inicialmente previsto, se modificaron las condiciones de la cuarentena, flexibilizando la movilidad al personal de ciertos sectores económicos, necesarios para asegurar la no profundización de la crisis económica nacional y empresarial, entre las opciones que encontró el gobierno para dinamizar la economía fue permitir la implementación del teletrabajo, una práctica laboral poco utilizada en la generalidad de las empresas colombianas.

Específicamente en el sector de la construcción, el teletrabajo no es una opción para la parte operativa, ya que su principal operación está en la mano de obra ubicada en el campo, los cuales son fundamentales para la realización de obras tanto del sector privado como del público, por tanto, este sector se vio afectado para regresar a su ritmo normal de trabajo.

A partir de este escenario, las autoras se preguntaron por las decisiones que debieron tomar los empresarios de este sector para sobrevivir a la época de la pandemia, lo que llevó a proponer este análisis. Este trabajo se desarrolló desde un enfoque cualitativo-descriptivo, a partir del cual se comprende la naturaleza subjetiva de las decisiones tomadas por los empresarios y con ello se logró describir esas decisiones y acciones tomadas con el fin de sobrevivir a la pandemia y continuar con su negocio en marcha. Para lograr dicho objetivo se buscaron tres empresas del

sector construcción de la ciudad de Bogotá las cuales se presentaron con el nombre de empresa A, B y C, a las que se les realizaron entrevistas que llevaron al logro de los objetivos propuestos.

El presente documento se encuentra dividido en tres capítulos, en el capítulo No. 1 se expresa el problema de investigación que lleva a realizar este trabajo, los objetivos que son la guía del desarrollo del trabajo y la metodología con lo que se lograron los objetivos; en el capítulo No. 2 se presenta la teoría científica que trata sobre el problema de investigación, los conceptos que propias del objeto de estudio y las normas que hicieron parte del escenario del objeto de estudio; en el capítulo No. 3 se desarrolló el análisis en el cual se evidencia la realidad con las que se enfrentaron estas tres empresas y las decisiones que tomaron, llegando a la conclusión de que las empresas del sector de construcción que fueron entrevistadas se esforzaron por encontrar las decisiones más adecuadas para mantener la empresa en marcha, logrando este objetivo de tal forma que sobrevivieron a la pandemia, cosa que no sucedió con muchas empresas pertenecientes del sector.

1. Aspectos Generales

1.1. Situación problema.

1.1.1. Descripción de la situación problema.

El sector construcción está compuesto por diferentes proyectos y productos, por tal razón son diversas las empresas que de forma directa o indirecta trabajan en el desarrollo de este sector. La mayoría de las empresas que conforman este sector son empresas locales de pequeño y mediano tamaño (PYME), dedicadas a proyectos locales; también existen multinacionales en la industria dedicadas a proyectos más grandes, el sector emplea a menudo a un gran número de intermediarios, filiales y subcontratistas que trabajan en el mismo proyecto. (Organización Internacional del Trabajo, s.f.).

Las actividades de construcción incluyen la construcción, renovación, mantenimiento y demolición de edificios (residenciales o no residenciales) y otras obras de ingeniería civil como carreteras y redes. Dentro de estas también participan diferentes segmentos del mercado como la arquitectura, ensamble, transporte de suministro de materiales, entre otros.

Para el año 2019 y como lo indicó la entonces ministra de trabajo Alicia Arango, en Colombia, "El sector de la construcción aporta el 7% del total de ocupados en el país. Las cifras del trimestre de abril y junio de 2019, muestran 1 millón 545 mil ocupados en el sector. Por otro lado, el empleo creció un 13,5%, es decir, se crearon 184 mil 754 nuevos empleos respecto al mismo periodo del año 2018". (como se cita en Ministerio de Trabajo de Colombia, 2019, párr. 2).

Infortunadamente, para marzo de 2020, la Organización Mundial de la Salud -OMS declaró la existencia de una pandemia a nivel mundial por la presencia del brote de la enfermedad

respiratoria conocida como Coronavirus (COVID-19), por lo tanto, recomendó a los países tomar las medidas necesarias para contrarrestar el brote. En Colombia se regularon medidas de confinamiento a partir del 25 de marzo de 2020, lo cual generó para las personas y para las empresas de todos los sectores económicos incertidumbre y expectativa sobre el futuro.

Los ciudadanos colombianos observaron cómo debían acatar su primer aislamiento total, para minimizar la propagación de COVID-19 y la protección a partir de la emisión del Decreto 457 de marzo de 2020; situación que llevó a la parálisis total de la industria de la construcción, por lo que fue imposible cumplir con los compromisos ya adquiridos, como por ejemplo el trabajo ya aprobado a través de los permisos urbanos vigentes. Sin embargo, a partir del 25 de abril del mismo año, se permitió la circulación de ciertos sectores económicos que ayudaran a que se “garantice el derecho a la vida, a la salud en conexidad con la vida y a la supervivencia” (Dec. 593, art. 3, 2020), es así como en el numeral 19 del mismo artículo se señala que pueden circular las personas relacionadas con el sector de la construcción, así: “La ejecución de obras de construcción de edificaciones y actividades de garantía legal sobre la misma construcción, así como el suministro de materiales e insumos exclusivamente destinados a la ejecución de estas.”

A partir de las diferentes restricciones tomadas por los gobiernos, todos los sectores de la economía se vieron afectados, tanto las empresas como sus empleados, lo que generó una crisis económica que llevó a los estados a tener que tomar decisiones sobre cómo ayudar a la sociedad y a las empresas en situación de pandemia. Pero no solo el Gobierno Nacional se preocupó por las economías del País tanto empresariales y personales. Los empresarios se vieron abocados a analizar cómo sus condiciones de negocio en marcha cambiaban y tomar las decisiones más adecuadas para mantenerse.

Un buen ejemplo de la afectación a este sector económico es el relacionado con la demanda de materiales, los cuales mostraron signos notablemente débiles. Incluso, el sector presentó una caída representativa del 27.7% al cierre de diciembre del año 2020 (Bancolombia, 2021, párr.2). Al respecto de estas afectaciones, la Organización Mundial del Trabajo, afirmó que para el año 2020 en el subsector edificador el área decreció un 4,6% anual durante el primer trimestre del año a nivel internacional, en un contexto de fuerte incremento en el área paralizada, mientras que en la actividad edificadora no residencial los segmentos de oficinas, educación y hoteles fueron los que cayeron con mayor fuerza.

Como ya se mencionó, este sector no se mantuvo en total aislamiento durante mucho tiempo; sin embargo, al conservar las condiciones solicitadas por el Estado, como el distanciamiento social y el control de aforo en lugares públicos, tampoco todo el personal pudo retomar sus labores al mismo tiempo, por lo que es evidente que el sector constructor, también, se vio afectado en el escenario laboral, debido a que es considerado uno de los sectores en el que su potencial está basado en la mano de obra (el trabajo presencial). Esto se puede evidenciar en la figura No.1, la cual muestra cómo, al comparar los periodos marzo-septiembre de los años 2019-2020 el 13.8% de las personas que ocupaban cargos de albañiles y constructores perdieron sus empleos ante la imposibilidad de realizar teletrabajo.

Adicional a lo ya señalado, cabe mencionar que las interrupciones de la cadena de suministro global afectaron cada vez más las operaciones de construcción, debido a la falta de materias primas y otros insumos. Las constructoras se encontraron con restricciones de tráfico y viajes que generaron retrasos en la finalización de proyectos; en conjunto, todas estas situaciones afectaron la rentabilidad del sector al perder contratos por no poder iniciar obras, al demorar la entrega de las obras y al tener que someterse a mayores costos de lo presupuestado, como por

ejemplo en la compra de materias primas importadas (acero, chapa y tejas) y elementos de construcción no relacionados (muebles y accesorios).

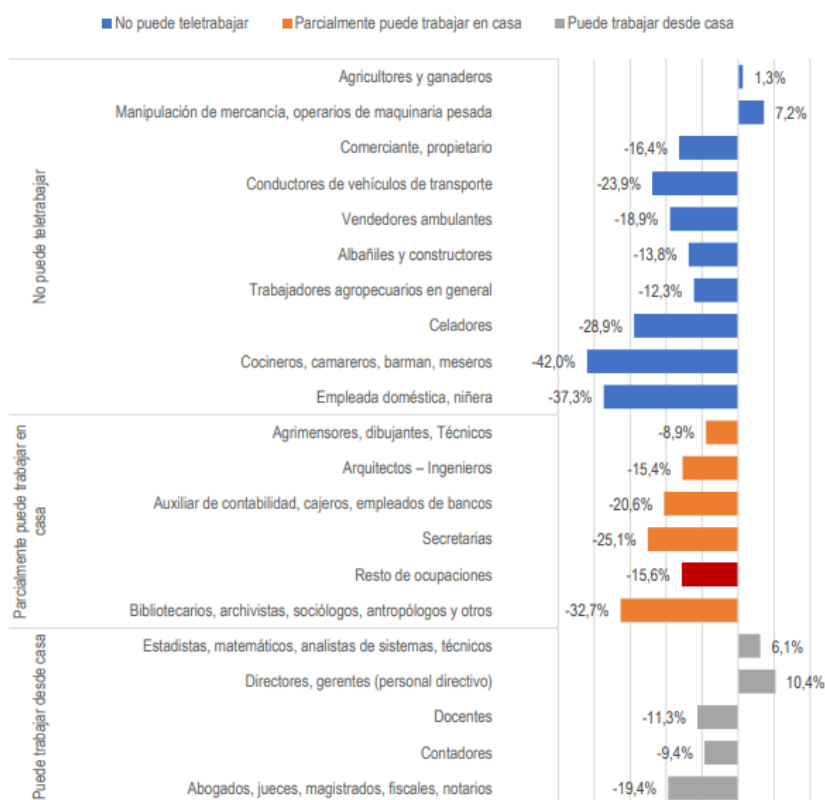


Figura 1. Variaciones porcentuales en el empleo según ocupación y posibilidad de trabajar. Tomado de "Diagnóstico y estrategia de reactivación del empleo y la economía". Por. A. Echavarría & J. Manrique, 2020, p.102.

En este contexto, el presente trabajo está enfocado en la subsistencia del sector construcción durante la emergencia sanitaria, para ello, como se mencionó anteriormente, se tomará como muestra tres empresas que existían en pandemia y actualmente siguen con sus negocios en marcha.

1.1.2. Formulación del problema.

¿Cómo el sector construcción en la ciudad de Bogotá ha logrado mantener su negocio en marcha durante la pandemia COVID-19?

1.2. Objetivos.

1.2.1. Objetivo general.

Comprender las decisiones administrativas que permitieron a las empresas del sector de la construcción mantener su negocio en marcha durante la pandemia del COVID-19, estableciendo las consideraciones que tres empresas de este sector de la ciudad de Bogotá debieron tener en cuenta para solucionar situaciones que no podían haber proyectado.

1.2.2. Objetivos específicos.

1. Determinar la actuación del Gobierno Nacional en el sector construcción y los principales beneficios que este pudo dar a esta industria.
2. Identificar las estrategias utilizadas por el sector construcción para poder continuar con sus negocios en marcha.
3. Establecer el impacto laboral causado por la pandemia dentro del sector construcción.
4. Conocer los cambios importantes que tuvo la gestión de empresas del sector construcción, a partir de la crisis de la pandemia por el COVID-19.

1.3. Tipo de investigación.

Este trabajo es el resultado de una investigación que se realizó a partir del enfoque cualitativo, ya que este estudia los “hechos subjetivos relativos a la comprensión del significado de las acciones humanas” (Arroyo, 2020, p.74) y en este sentido, el presente trabajo buscó comprender cuáles fueron las decisiones y las acciones desarrolladas por los empresarios del sector de construcción para continuar con el negocio en marcha.

Por lo anterior, se desarrolla un estudio de tipo descriptivo, para lo cual se indagó en tres empresas del sector construcción, de la ciudad de Bogotá D.C., en las que su gerencia ofreció la

información, con la cual se explicaron las decisiones y estrategias utilizadas para hacer frente a la pandemia COVID-19.

Se tomó como fuente primaria, las respuestas de los gerentes y coordinadores del área de seguridad y salud en el trabajo de las tres empresas elegidas; también, las normas decretadas por el Gobierno Nacional de Colombia por motivo de la pandemia del COVID-19: ahora bien, los documentos a partir de los cuales se construyó el marco de referencia son fuentes secundarias.

Por último, para desarrollar la investigación, la técnica utilizada para la recolección de información fue la entrevista y para el análisis de la información, se utilizó una matriz que permitió identificar decisiones y acciones que pudieran ser diferentes o cercanas, entre las empresas y, a partir de este se realizó la descripción que se encuentra en el capítulo del análisis.

2. Marcos de Referencia

2.1. Marco Teórico.

Sobre la gestión de las organizaciones no existe una sola teoría, pues son varias las que se han generado en la historia del desarrollo del pensamiento administrativo. Algunas se preocuparon por definir qué es eso que conocemos como “empresa”, como la teoría de la firma (Favaro, 2013); otras por explicar las reglas necesarias para administrar (dirección, planeación, dirección, organización y control) como la teoría de Fayol (Hernández, 2011, p.44); otras comprenden la forma en que se administra, unas consideran que debe ser por medio de condiciones científicas (Portilla, Villa y Arias, 2007) y otros por condiciones humanistas (Hernández, 2011, pp. 46-49).

Otras teorías tratan sobre las relaciones entre la administración y el propietario como la teoría de la agencia (Betancur, 2014, pp. 256-258); muchas otras se movieron entre las funciones de la administración como las teorías que aportan a la logística (Servera-Francés, 2010, p. 220); o aportaron al liderazgo, el cual se ha identificado en teorías agrupadas por enfoques como lo presentan Lupano & Castro (2006); y muchas otras líneas de investigación, propias de la complejidad de las organizaciones. Todas ellas aportan a la comprensión de la gestión, a continuación, se relacionan algunas que permiten comprender el escenario del objeto de estudio de esta investigación.

2.1.1. Las concepciones científica y humanista de la gestión.

Lo primero a señalar, es que estas concepciones aparecen en un momento científico en el que la economía cuenta con un escenario científico amplio, que se ha teorizado en temas como el trabajo y la producción, ambos estudiados en contextos nacionales, pero también en los empresariales; por lo que será la economía científica una de las fuentes de estos primeros

teóricos de la gestión (Martínez, 2005, pp. 69-71); no es del interés del presente trabajo retomar las teorías económicas, pero es necesario esta referencia, ya que son las afectaciones económicas externas las que generan la situación específica que lleva a este trabajo.

Las teorías de la administración son reconocidas en el escenario científico a partir de la teoría de Taylor publicada en 1911, posterior a ello, las siguientes teorías son consideradas científicas por mecanizar el trabajo, pero estas resultaron tan desconsideradas con la persona en la que recae el trabajo que fueron apareciendo teorías que humanizaron ese trabajo y a esas las llamaron humanistas, algunas de ellas son:

Taylor, "padre de la administración científica", partió de sus experiencias en diferentes escenarios dentro de la organización, lo cual le permitió conocer las aptitudes de los trabajadores con el fin de observar y crear posibilidades para mejorar la administración de la empresa (Hernández, 2011, p. 42). En su investigación científica recopiló información de los métodos tradicionales de trabajo, cuantificando, clasificando y deduciendo a partir de esto reglas que serían usados sucesivamente por los obreros en sus labores diarias, este estudio se clasificó en cuatro partes las cuales el obrero tenía la obligación y la capacidad de efectuarlos (ver Figura 2). A partir de lo anterior, el autor llegó a comprender que la labor debe llevar a la "máxima prosperidad para el patrón, junto con la máxima prosperidad para cada uno de los empleados" (Carro y Caló, 2012, p. 9).

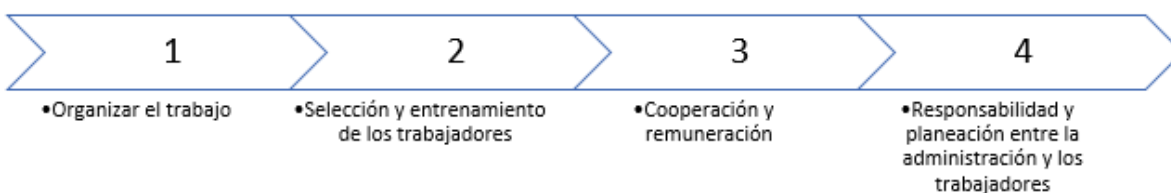


Figura 2. Principios de la administración por Taylor. Adaptado de "La administración científica de Frederick W. Taylor: una lectura contextualizada". Por. F. Carro., & A. Caló., 2012, p. 7.

También, entre las teorías de la administración científica se encuentra la de Henry Fayol, quien explicaba que la empresa era una estructura la cual está representada en cinco funciones básicas las cuales son las cualidades físicas, intelectuales y morales; la cultura general; los conocimientos especiales y; la experiencia, adicionalmente Fayol identificó cinco reglas o deberes (ver Figura 3) los cuales debía cumplir la administración (Hernández, 2011, p. 44), entendiendo que el cumplimiento de todas, logra una gestión eficiente, pues todas abarcan escenarios de la gestión que independientemente son necesarios, pero que interrelacionados son lo que se conoce como la gestión.



Figura 3. Reglas de la administración por Henry Fayol. Adaptado de "La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas. Escenarios". Por. H. Hernández, 2011, p. 44.

Fayol indicaba que la organización debía dividirse por "órganos", los cuales son las partes que se conocen como departamentos, porque esto facilitaba la supervisión de un determinado grupo de trabajo, permitiendo tener un experto de cada área, encargado de sacar el mayor provecho dentro de su equipo de trabajo.

Por su parte, Abraham Maslow “pionero de la Psicología Humanista”, por medio de su pirámide de las “necesidades humanas” desarrolló su teoría alrededor de la motivación, formuló una jerarquía de necesidades de los humanos las cuales debían ser reconocidas por la administración, para que a partir de la misma se generaran políticas organizacionales para el trato con los subordinados. En la actualidad las organizaciones todavía utilizan la pirámide de Maslow por el departamento de recursos o talento humano (Hernández, 2011, p. 47).

Mientras que Mary Parker Follett, aportó una visión interna dentro de la organización en la cual buscaba conocer los comportamientos del ser humano dentro de la estructura organizacional, para ello analizó la motivación de las personas a través de sus valores tanto sociales como individuales, manifestaba que la empresa debía conocer las necesidades de los trabajadores y debía trabajar en integrar y coordinar las labores; lo que le permitió crear cuatro principios fundamentales (Hernández, 2011, p. 48), como se pueden observar en la Figura 4.

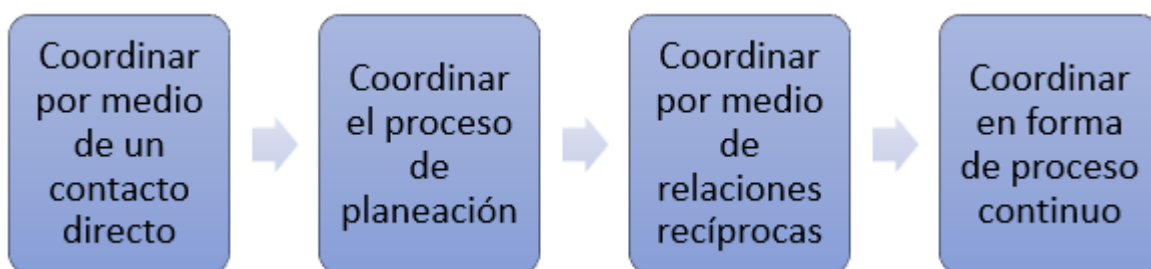


Figura 4. Principios de coordinación por Mary Follett. Adaptado de “La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas. Escenarios”. Por. H. Hernández, 2011, p. 49.

2.1.2. La concepción contemporánea de la gestión.

La administración y la organización de una empresa se caracteriza por los objetivos hacia la orientación que debe tener la empresa, todos los empleados de la empresa deben aportar a la organización desde sus funciones y tareas para lograr cumplir los objetivos propuestos. Este concepto adoptado por Peter Druker como la administración por objetivos se basa en “preparar

un verdadero equipo y amalgamar los esfuerzos individuales en un esfuerzo común” (Martínez, 2005, p. 73).

Otros autores como Chandler construyen sus teorías sobre la gestión a partir de la concepción de que la planeación es el centro de una buena gestión; este autor menciona que el pensamiento estratégico se ha abordado desde diferentes enfoques, cada enfoque genera una forma de gestión de la estrategia diferente, por ejemplo, los que consideran que el enfoque debe ser normativo, es decir, que “sobre la manera como la estrategia debería concebirse, más que sobre la manera como ella se realiza efectivamente (...)” y están los contrarios a este, que son los que conciben la gestión desde el enfoque descriptivo, el cual utiliza “los aspectos específicos de elaboración de la estrategia, interesándose menos en la formulación de un comportamiento ideal y profundizando en los procesos reales de formulación de la estrategia” (Martínez, 2005, p. 74).

La gestión estratégica, por lo general, inicia con una planeación a largo plazo la cual es un proceso en el que se investiga y analiza las condiciones futuras para trazar el plan estratégico (a largo plazo), el plan operativo (a mediano plazo) y el plan de acción (a corto plazo), teniendo en cuenta la información proveniente tanto del entorno interno como también del externo, es tan importante la comprensión de los objetivos y de las condiciones organizacionales para su logro, como las necesidades de los clientes y lo que está haciendo la competencia.

Adicional a la planeación, la gestión debe preocuparse por las condiciones de la producción como lo son la calidad y la productividad; como lo menciona Deming, Juran, Ishikawa “el control de calidad es un instrumento cuyo objetivo es disminuir y controlar los costos de las operaciones y aumentar la productividad de todos los niveles de la organización, que se expresa en utilidades”. (Martínez, 2005, p. 74).

En general, las teorías que se siguen desarrollando en torno a la gestión de las organizaciones, tienden cada vez a ser más especializadas, estos ejemplos presentados están en los escenarios de la gestión estratégica y la gestión de la producción, pero son una corta presentación, pues existen teorías que profundizan en temas como la gestión de la competencia, la gestión de la tecnología y a partir de la tecnología. La gestión de la innovación y la del conocimiento. (Martínez, 2005, pp. 76-84).

2.2. Marco Conceptual.

2.2.1. Sectores Económicos.

El concepto de economía a lo largo de la historia ha sido definido por varios autores y escuelas, en específico, Krugman la define como una ciencia social que estudia la producción, distribución, circulación y consumo de bienes y servicios que produce una sociedad para satisfacer sus necesidades. Luego, la economía estudia cómo las sociedades manejan los escasos recursos a su disposición para producir bienes y servicios que satisfagan las infinitas necesidades de sus miembros (como se cita en Toscano, Rosero, Vaca, Viteri, 2019, p.9).

A partir de los estudios desarrollados por esta ciencia social, en la actualidad, para mejor comprensión de las economías domésticas, los productos y servicios se divide en tres sectores económicos que se clasifican dependiendo la actividad que desarrollen. Como lo indica Caldas (2011).

1. Sector Primario: está conformado por las actividades económicas que derivan de la explotación de la naturaleza, como lo son: la agricultura; la minería; la forestal; la cría de animales para su reproducción y/o para la explotación de sus productos como la leche, los huevos, el excremento, las plumas, la carne, entre otros.

2. Sector Secundario: está conformado por las actividades económicas que derivan de la transformación de materias primas en productos finales, sean estas actividades artesanales o industriales: Textiles; Cementeras; Vidrieras; Plásticos; Alimentos; Cosméticos; Entre muchos otros.

3. Sector Terciario: está conformado por las actividades económicas que derivan de la prestación de servicios, que no producen bienes tangibles, como: Salud; Educación; Transporte; Telecomunicaciones; Entre otros.

La actividad económica de la construcción hace parte del sector secundario debido a que su proceso se basa en la transformación de materias primas para la construcción de edificaciones residenciales o no residenciales y la creación de estructuras para la construcción de obras civiles. Sin embargo, también hace parte del sector primario por la explotación de minerales como la arena para la realización de los diferentes proyectos y del sector terciario por la prestación de servicios, como por ejemplo para la venta de obras civiles como lo definen Sarmiento-Rojas et al.,

La construcción se refiere al proceso de producción del entorno construido, incluyendo todas y cada una de las actividades que contribuyen a la creación de un determinado tipo de objeto como edificios, puentes, presas y otras estructuras fijas. Lo anterior se configura como objetos del entorno construido que en la práctica se suelen analizar en función de sus elementos, como la subestructura, superestructura, los acabados y servicios. Asimismo, muchas de estas actividades ocurren antes de que los materiales y compuestos lleguen al lugar, lo cual constituye diversas actividades desde la concepción, diseño y ejecución. (2021, pp. 32-33)

Así mismo, Sarmiento-Rojas et al., hacen una representación gráfica de la pertenencia de la construcción en actividades de los tres sectores económicos como se muestra en la Figura 5.

El sector de la construcción en Colombia está conformado por dos subsectores que son:

1. Edificaciones: Hace referencia a las construcciones en altura que se categorizan de acuerdo con la destinación de su uso ocupacional.

Este subsector se puede dividir en uso ocupacional residencial que son las edificaciones como su nombre lo dice que su uso está destinado exclusivamente a vivienda y en uso ocupacional no residencial que son las edificaciones para tipo comercial, institucional o industrial.

2. Infraestructura: Dedicada a la construcción de obras civiles, esta última desagregada también, de acuerdo con el uso.

Este subsector se puede decir que abarca todo tipo de infraestructura como lo es de transporte, de energía, de telecomunicaciones, o un poco más grande lo que es infraestructura hidráulica que son por ejemplo todo lo que son presas, canales o alcantarillado. (Camacol, 2019, p. 43)



Figura 5. Esquema del sector construcción en los tres sectores de la producción de la economía. a). Sector primario, exportación de minas y canteras. b). Sector secundario, proceso de manufactura de materiales y construcción de infraestructura; c). Sector terciario, venta de servicios. Tomado de “Las dinámicas del sector de la construcción en Colombia, una revisión desde sus indicadores”. Por. J. Sarmiento., M. Rueda. & C. Rincón, 2021, p. 37.

2.2.2. Gestión empresarial.

Los sectores económicos son integrados por empresas, las cuales se entienden como el ente económico que está constituido por un sistema de capital, trabajo y mano de obra con el fin de prestar bienes o servicios. La creación de una empresa es fundamental para el desarrollo de cualquier actividad, bien sea comercial o industrial, las empresas se crean por iniciativa privada o pública, las cuales cubren necesidades o mejoran el desarrollo de determinadas actividades económicas (Zurita, 1981, p. 9). La gestión empresarial es fundamental dentro de la empresa y es denominada como aquellas herramientas y actividades que se realizan para ponerla en marcha.

La gestión empresarial también se podría definir como el control que realiza una empresa, pero no solo es el control, sino también son las actividades gerenciales que toda empresa requiere, como lo son planear, organizar, dirigir y la antes mencionada, controlar. La unión de estas actividades logra la gestión empresarial, la cual lleva a una toma de decisiones sobre el rumbo que debe tomar la empresa con base a su misión y visión.

A partir de lo anterior, la naturaleza organizacional de gestión empresarial se define en las siguientes funciones:

- Planear: Es definir las metas y los objetivos de la organización, establecer estrategias con anticipación y desarrollar las acciones de trabajo para coordinar.
- Organizar: Es determinar lo que se necesita hacer, cómo se hará y quien lo va a hacer.
- Controlar: Es monitorear las actividades laborales para garantizar que se lleven a cabo según lo planeado.
- Liderar: Es dirigir y coordinar las actividades laborales de los miembros de una organización. Chiavenato (1996), p. 142.

Dentro de la gestión empresarial que se realiza en una empresa, existen diferentes escenarios como son los mencionados en los títulos a continuación.

2.2.2.1. Gestión estratégica.

La gestión estratégica se comprende como la implementación de un conjunto de acciones enfocadas a direccionar la empresa para el cumplimiento de objetivos propuestos. Es gestionar de manera eficiente las actividades que permitan el buen desarrollo del bien o servicio a prestar, pero de manera competitiva y estableciendo tiempos, ya sea corto, mediano o largo plazo.

La gestión estratégica es realizada por los gerentes o directivos de las empresas donde se busca la mejora y la productividad del negocio. Desde que la empresa inicie sus labores o actividades es importante destacar la gestión del negocio en marcha, debido a que con esta se logra innovar y mejorar continuamente en la forma de hacer negocio.

En las empresas que cuentan con gestión estratégica es notoria la organización al realizar sus actividades de negocio, por ejemplo, una empresa que cuente con un protocolo de venta y exista un manual de procedimiento a la hora de realizar la venta, se resalta la gestión estratégica para que este sea neutral independiente de la persona que ejerza el cargo. Este es un ejemplo en el área de ventas, pero la gestión empresarial se presenta en todas las áreas o departamentos que la empresa tiene y también en el desarrollo del negocio en general. Es decir, todas las áreas en las que se dividen una empresa deben contar con una planeación estratégica para cumplir con los objetivos de la empresa.

Dentro de una empresa se pueden encontrar las siguientes áreas, las cuales cada una de ellas cuenta con actividades asignadas como se puede observar en la figura 6.

Área de dirección	• Actividades administración, prevención, organización, mando, coordinación y control.
Área de producción	• Actividades técnicas, transformación, fabricación.
Área de finanzas	• Actividades inventarios, balance, costos, estadísticas.
Área comercial	• Actividades compra, venta, intercambios, marketing.
Área de talento humano	• Actividades contratación, capacitación, nómina.

Figura 6. Áreas de una empresa. Adaptado de “Áreas funcionales de una empresa. Qué son y cuáles son su importancia”. Por. N. González, s.f.

2.2.2.2. Gestión del talento humano.

La gestión que se realiza dentro de una organización respecto a sus colaboradores es un proceso de atraer e incorporar a nuevos integrantes y adicional lograr mantener un equipo de trabajo consolidado. La gestión del talento humano busca destacar el talento y los colaboradores con potencial alto para el buen desarrollo de cargos.

Como lo menciona Chiavenato (2008), la gestión del talento humano se apoya en procesos fundamentales para el desarrollo de sus operaciones. Este proceso se puede representar gráficamente como se observa en la figura 7.

El talento humano de una organización también es mencionado como el cliente interno, debido a que asimismo se debe atender a sus requerimientos y velar por la comodidad y la satisfacción. En la Figura 7 se puede evidenciar la gestión que se lleva a cabo desde que el colaborador ingresa a un proceso de reclutamiento, donde se oferta una vacante y dependiendo de los resultados obtenidos se realiza una selección, se elige al mejor talento dentro de un grupo seleccionado, aquí inicia un proceso de capacitación, donde luego el colaborador recibirá una recompensa por sus resultados. Finalizando con la evaluación de desempeño que busca conocer el nivel de cada colaborador dentro de la función en la que se desenvolverá.



Figura 7. Gestión empresarial en el talento humano. Adaptado de “Gestión del talento humano”. Por. I. Chiavenato, 2008, p. 27.

Después de completar todo el proceso de selección de personal se procede con la ejecución del contrato en virtud del cual se establece la relación laboral con el candidato elegido, el cual desarrollara actividades específicas dentro de la empresa con subordinación y retribución de lo trabajado con un sueldo.

En Colombia los contratos de trabajo están regulados por el Código Sustantivo de Trabajo en sus artículos del 22 a 75, para que este exista, deben confluír los elementos que se evidencian en la Figura 8 que, de presentarse simultáneamente, darían lugar a la relación laboral que rige el contrato de trabajo.

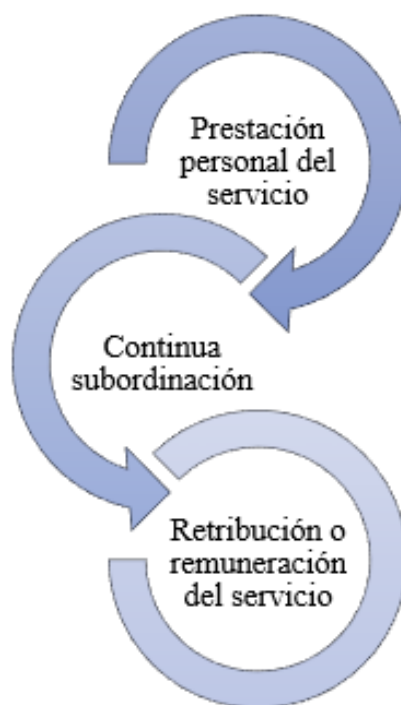


Figura 8. Elementos del contrato de trabajo. Adaptado del artículo 23 de Código Sustantivo de Trabajo (2009).

De acuerdo con el Código Sustantivo de Trabajo, el contrato de trabajo (2009) en su artículo 37 indica que “El contrato de trabajo puede ser verbal o escrito; para su validez no requiere forma especial alguna, salvo disposición expresa en contrario”.

2.2.2.3. Gestión financiera.

La gestión financiera se puede definir como un proceso donde se busca analizar los recursos económicos de una empresa para así lograr una rentabilidad. Pero no solo se enfoca en que la empresa logre una rentabilidad, la gestión financiera también debe garantizar el desarrollo y mantenimiento de la empresa. Como lo afirman Fajardo y Soto,

La gestión financiera involucra la administración de los recursos que posee la empresa, cuya responsabilidad se asigna a una persona conocida como gestor o contralor, el cual es el encargado de administrar financieramente la empresa, llevando un control adecuado de los ingresos y los egresos que concurre en la organización, teniendo como contraparte la maximización de los recursos económicos de la misma. (2018, p.45)

Una buena gestión financiera debe buscar alcanzar los fines que se presentan en la figura 9.

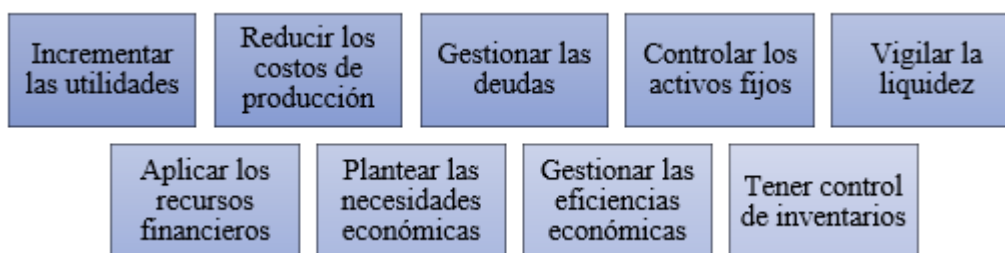


Figura 9. Funciones de la gestión financiera. Adaptado de “Gestión Financiera Empresarial” Por. M. Fajardo. & C. Soto, 2021 2018, p. 49.

2.2.2.4. Gestión empresarial en el sector construcción.

Al ceñirse en las empresas constructoras, como se evidencia en la figura 10, empieza por el promotor quien es la persona o empresa que detecta la oportunidad de negocio, adicional se

encarga de la realización del proyecto de construcción de la mano de técnicos cualificados, una vez aprobado este proyecto se dirige a la contratación para la ejecución donde se encuentra el constructor y la dirección facultativa o directores de obra que son las personas encargadas de dirigir las obras en ejecución. Luego el constructor precisa materiales que se reciben de sus proveedores y debido a que el sector construcción es tan amplio, otras ejecuciones del mismo proyecto pueden ser otorgadas a otras empresas subcontratistas. Dentro de esta gestión empresarial, los auxiliares son una ayuda significativa para el constructor, los técnicos de proyectos y para la dirección facultativa.

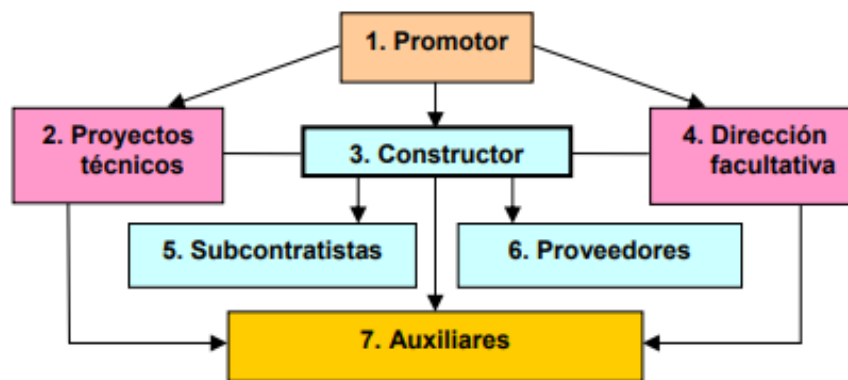


Figura 10. Gestión empresarial de la construcción. Tomado de "Gestión de empresas de la construcción, una pincelada". Por. P. Boquera, 2015, p.26.

Particularmente las empresas constructoras, como lo indica Zurita (1981) se pueden clasificar por sus características y actividades, como:

- Empresa que proyecta, construye y vende sus obras.
- Empresa que construye y vende sus obras, que han sido proyectadas por facultativos ajenos por no existir estos en la empresa.
- Empresas para contratar y construir obras ajenas.
- Empresas mixtas.
- Empresas de arquitectura o construcción.

- Empresas de ingeniería (P.12).

A partir de esta clasificación no oficial recae el concepto de contratistas, subcontratistas y constructor, los cuales son tres profesiones con características idénticas, pero con diferentes formas de actuación dentro de un mismo sector.

Como se mencionó anteriormente, el talento humano dentro de cualquier empresa es fundamental para su desarrollo, es por esto que dentro de las empresas constructoras se puede decir de forma general que existen dos clasificaciones que son el personal directivo (directores, jefe técnico, jefe administrativo, auxiliares administrativos y contables) y el personal operativo (encargados, capataz, vigilantes, conductores y almaceneros) dependiendo el tamaño de la empresa todos los cargos anteriormente mencionados pueden estar ocupados por una mayor o menor cantidad de persona.

2.2.3. Crisis financiera.

Cuando se menciona la palabra crisis se relaciona con una situación negativa; específicamente en una empresa, lo negativo se representa en interrupciones en el logro de los objetivos, en el alcance de las metas propuestas o en la pérdida de la empresa, esto se ve reflejado en dos situaciones: en falta de liquidez, que es la capacidad que tiene la empresa para enfrentar sus obligaciones financieras, o en los problemas de solvencia económica, que también hace referencia a esa capacidad de poder atender las obligaciones adquiridas.

Una crisis financiera puede originarse en cualquier sector económico y puede ser causado por diferentes factores, por ejemplo, debido a cambios inesperados en precios de mercancías; en falta de producción; también en el mercado de la bolsa de valores donde se cotiza las acciones e influye el precio de las divisas; escasez de medios de pagos y desequilibrio en la oferta y demanda de un ecosistema económico. Estos sucesos producen la alteración en la empresa y en

muchas ocasiones también de su cadena de valor, lo cual provoca una crisis o solo de la empresa o de la cadena de valor o del sector empresarial, dependiendo de lo significativo que sea la causa que lleva a la crisis.

Como lo cita Flint (1999) Jean Robidoux (s.f) propone que existen siete crisis que una empresa puede enfrentar de forma que, sea una a la vez o varias al tiempo (Ver figura 11).

Crisis de lanzamiento	-Inexperiencia de los dirigentes
	-Sistema de información inadecuado
	-Subcapitalización
Crisis de liquidez	-Aumento de las inversiones ligado al crecimiento
	-Endeudamiento exagerado para compensar la subcapitalización
	-Mala planificación de la tesorería
Crisis de delegación	-Concentración de la información y del poder
	-Falta de personal de nivel intermedio
	-Aumento del personal
Crisis de liderazgo	-Diversificación de las operaciones
	-El gerente general percibe la empresa como continuación de sí mismo
	-El gerente no escucha a los demás
Crisis de financiamiento	-El gerente general no controla
	-Expansión rápida
	-Límites de crédito de los proveedores
Crisis de prosperidad	-Límites de crédito bancario
	-Complacencia
	-Relajamiento
Crisis de continuidad	-Dividendos excesivos
	-Divergencias entre los accionistas
	-Defunción del gerente general
	-Impuesto de sucesión
	-Desavenencias en el equipo dirigente

Figura 11. Tipos de crisis en las pymes. Adaptado de “Crisis Administrativas en las pymes”. Por. P. Flint. 1999, p. 27.

Teniendo en cuenta las crisis mencionadas, estas se pueden presentar al inicio o en el desarrollo del negocio y frecuentemente las empresas presentan una o varias de estas crisis a lo largo de su existencia. Es importante evidenciar el problema para así mismo categorizar de

alguna manera a qué tipo de crisis se puede estar enfrentando la empresa y encontrar una pronta solución.

Jean Paul Sallenave (1994) citado por Flint (1999) plantea seis factores de supervivencia en su obra “Gerencia y planeación efectiva”, dicha supervivencia se plantea cuando uno o varios de estos factores mencionados a continuación, amenazan la continuidad de la organización y lo que se busca es una acción de refuerzo, es decir, que la empresa atenué la causa de sus debilidades.

1. Producto: Mejorar el producto o servicio, análisis del valor, publicidad del producto, ampliación de la gama, búsqueda de nuevos canales de distribución.
2. Mercado: Segmentación del mercado, publicidad, búsqueda de nuevos usos para el producto.
3. Tecnología: Investigación y desarrollo, concesión de licencia, fusión, sociedades en copropiedad.
4. Competencia: Control de costos, imitación, control de los canales de distribución, publicidad, adquisición, inversión en capacidad de producción.
5. Capital: Emisión de acciones, préstamos, aplazamiento de cuentas por pagar, disminución de los dividendos, participación de sociedades de inversión.
6. Personal: Renegociación de la convención colectiva, fórmulas de participación, jubilaciones anticipadas. (p. 26).

En resumen, una crisis puede afectar directamente a la empresa o por medio de su cadena de valor, como se observa en los tipos de crisis, no todos los problemas que genera las crisis son directamente relacionados con la parte interna de la empresa, sino también la parte externa. En el sector construcción, tanto los elementos internos como externos de la cadena de valor pueden generar crisis, por ejemplo, en la crisis de financiamiento puede ser que, si bien la empresa tiene

las condiciones para poder soportar un endeudamiento, los límites de crédito determinados por los bancos no lo permitan.

En este sentido, cuando existe una crisis, es importante que la empresa logre identificar el origen y la parte directa que afecta la cadena de valor para posteriormente tomar las acciones necesarias y así evitar que la crisis lleve a la empresa a condiciones de difícil recuperación.

2.2.4. Cadena de Valor.

Porter, en 1986, propuso la cadena de valor, la cual es una herramienta dentro de la organización que a través de una serie de etapas aportan valor para los clientes o grupos de interés, el principal objetivo de esta es identificar y analizar las causas de generación de valor por medio de una serie de procesos.

La cadena de valor permite comprender la forma en que se interrelacionan diferentes procesos desarrollados en la organización y en su entorno, las cuales al ser gestionadas como una cadena que genera valor, mejora la rentabilidad. Este instrumento gerencial tiene su inicio en el suministro de las diferentes materias primas o de los insumos para la oferta del servicio, continúa con el proceso de producción o de preparación del servicio, hasta llegar al usuario final del producto o del servicio; como se observa en la figura No. 12.

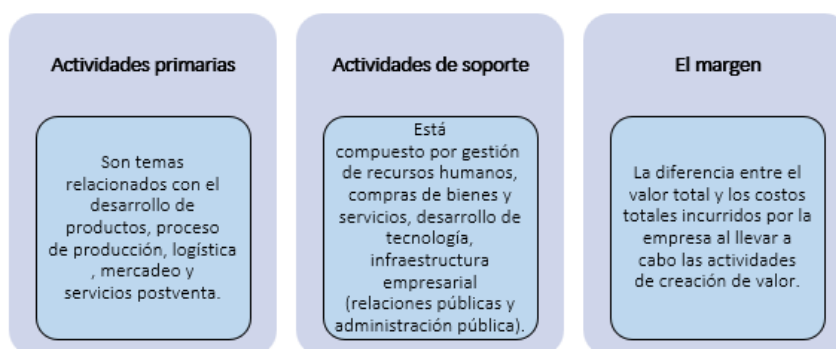


Figura 12. Elementos de la cadena de valor. Adaptado de “La cadena de valor: una herramienta del pensamiento estratégico”. Por. J. Quintero & J. Sánchez, 2006, p. 381.

La cadena de valor es utilizada por la gestión estratégica en el proceso de planeación y de control de la ejecución; por ejemplo, en el sector de construcción, estos tres elementos se pueden identificar en la cadena de valor que propone la Secretaría de Política Económica y Planificación del Desarrollo (2016, p.8), que se presenta en la figura 13.

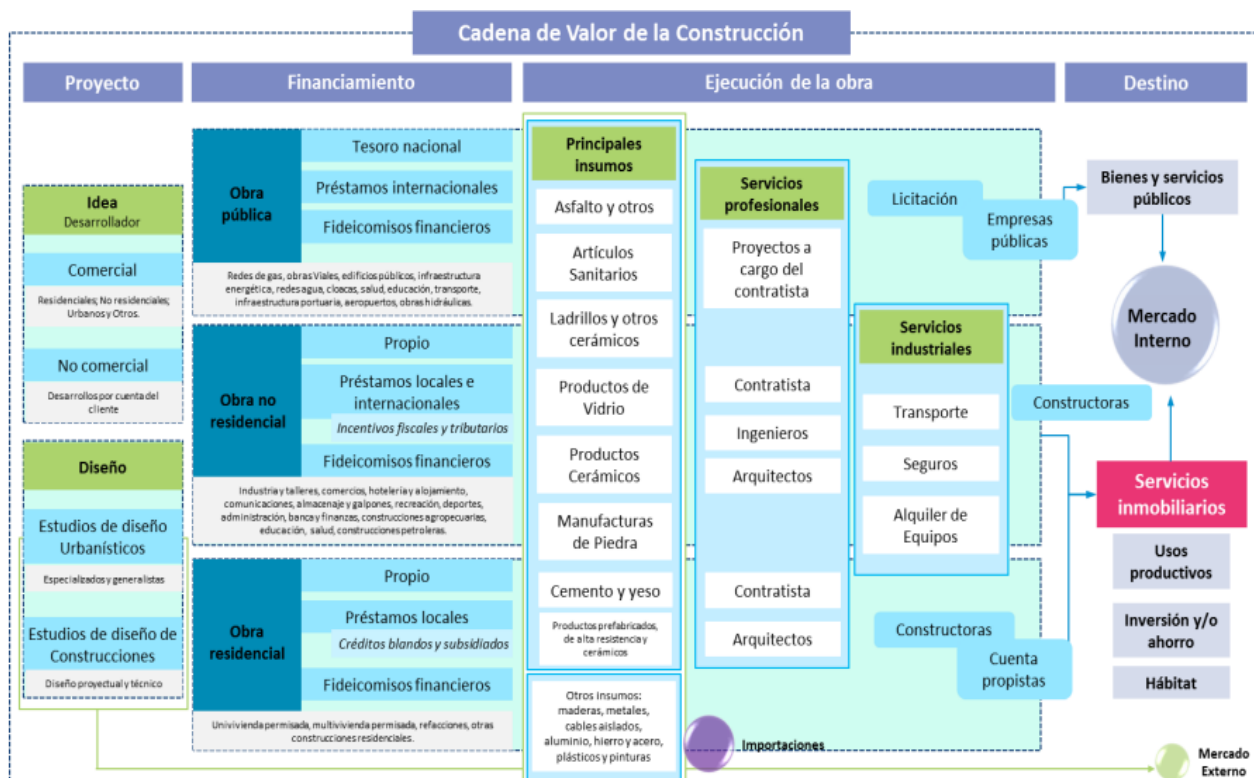


Figura 13. Cadena de valor en el sector construcción. Tomado de "Informes Cadenas De Valor". Por. Secretaría de Política Económica y Planificación del Desarrollo, 2016, p.8.

Las actividades primarias se pueden evidenciar en primera instancia en la generación de una idea en la cual son partícipes la gerencia de la organización de la mano de asesores, arquitectos, diseñadores y administrativos que, conjuntamente, planean un diseño sobre el cual tienen previsto desarrollar una obra, las actividades de soporte están directamente relacionadas con el financiamiento de la obra a partir de su razón de ser (obra pública, obra no residencial, obra residencial, obra privada) y por último el margen que es el desarrollo y culminación de la obra, lo cual crea el producto final para los clientes.

2.2 Marco Legal

La pandemia COVID-19 empieza afectar al sector construcción a partir del día 12 de marzo del 2020 cuando el Ministerio de Salud y Protección Social emitió la Resolución 385 y ordena a los representantes legales de las empresas a tomar medidas de prevención y control sanitario para evitar la propagación del virus COVID-19, así mismo el presidente Iván Duque el 17 de marzo del 2020 en el artículo 1 del Decreto 417 declara estado de emergencia, social y económico en el territorio nacional de Colombia, lo cual apoyó la primera orden que aparece en la resolución ya señalada. Adicional, para el 22 de marzo de 2020 se dictan medidas de aislamiento preventivo obligatorio, pero se permite el derecho de circulación a ciertas personas, en el caso de las personas que trabajan en la intervención de obras civiles y de construcción, como hace referencia el Decreto 457 en su artículo 3 del presidente de la República Iván Duque.

Ahora bien, durante la permanencia del “estado de emergencia social y económico”, el cual se terminó el 30 de junio de 2022, se emitieron normas, desde diferentes entes reguladores, para asegurar que la economía nacional, empresarial y personal no decayera, como se verá a continuación.

2.2.1 Ministerio de Trabajo.

En la Circular 0021 del 2020, el Ministerio de Trabajo presentó a las empresas una serie de mecanismos para que evaluaran la mejor forma para que sus empleados sigan trabajando a pesar de las limitaciones dadas por la emergencia social y económica: 1). Trabajo en casa; 2). Teletrabajo; 3). Jornada laboral flexible; 4). Vacaciones anuales, anticipadas y colectivas; 5). Permisos remunerados – Salario sin prestación del servicio.

En este sentido, hasta ese entonces no se podía evaluar la magnitud de la crisis que se avenía, el sector construcción inicialmente paralizó sus obras y como primera medida para sus

empleados otorgó vacaciones. Sin embargo, en el Decreto 488 del 27 de marzo de 2020 se dictan disposiciones de orden laboral para la estabilidad económica de los empleados, como menciona en el artículo 3 el retiro de cesantías o en el artículo 4 el disfrute de las vacaciones; esto con el fin de mitigar la crisis económica que golpeo a empleadores y empleados. Adicional a esto, cabe mencionar que en la misma circular se prohibió a los empleadores de coaccionar a los trabajadores a tomar licencias no remuneradas.

El Ministerio de Trabajo, en su labor de contrarrestar el impacto que estaba generando la pandemia, en su Decreto 588* del 15 de abril del 2020, implementó medidas para disminuir en los meses de abril y mayo de 2020 la cotización al Sistema General de Pensiones dispuso el Artículo 3 el pago parcial del aporte correspondiente al 3% (2,25 empleador y 0,75 empleado), disminuyendo el gasto de las empresas del 16% al 3%.

Así como el Artículo 5 del Decreto 770 del 3 de junio de 2020, en el que se regula establecer como alternativa que la jornada ordinaria semanal, de cuarenta y ocho (48) horas, podría ser distribuida en cuatro (4) días a la semana, con una jornada diaria máxima de doce (12) horas, sin que sea necesario modificar el reglamento interno de trabajo, claro está que esto únicamente sería considerado como mutuo acuerdo entre el empleador y el empleado.

Como ya se mencionó el estado de emergencia inició el 17 de marzo de 2020 y para el mes de junio de este mismo año este no se daba por terminado, para las organizaciones se venía el pago de la prima del primer semestre del año, la cual es una prestación social que debe ser otorgada por los empleadores a los trabajadores como una compensación. Con el fin de crear acuerdos de pago, en el Decreto 770 del 3 de junio de 2020, se estableció que se podían pactar hasta tres cuotas pagaderas a más tardar el 20 de diciembre de dicho año, lo cual beneficiaría el flujo de

- Inexequible según la Sala Plena de la Corte Constitucional de la República.

caja de los empresarios y permitía cumplir con dicha obligación laboral; adicional a este en el capítulo IV del mismo Decreto se creó un segundo programa llamado Programa de Apoyo a la Prima – PAP, que era idéntico al PAEF (el cual se tratara más adelante en el título 2.2.4), en cuanto a las exigencias para acceder a este, el subsidio equivalía a doscientos veinte mil pesos (\$220.000) por cada empleado reportado en la PILA (Planilla Integrada de Liquidación de Aportes) en el mes de junio 2020 y que hayan estado laborando en los meses de abril y mayo del mismo año.

Durante el estado de emergencia se evidencia que se crearon programas con el fin de ayudar a los empleadores en el pago de los salarios de sus trabajadores, para el 24 de junio de 2021 se crea el Apoyo para la Generación de Empleo para Jóvenes dentro de la Estrategia Sacúdete que pretendía incentivar la contratación de los jóvenes del país, dentro de Decreto 688 se establece que se dará un aporte equivalente al 25% del salario mínimo legal vigente de ese año para aquellas empresas que contraten personal en un rango de edad de 18 a 28 años, este subsidio fue incluido dentro del presupuesto del Ministerio de Trabajo y para su desembolso las empresas debían cumplir una serie de reglas las cuales serían verificadas por la UGPP (Unidad de Gestión Pensional y Parafiscales).

2.2.2 Ministerio del Interior.

En el Decreto 457 del 22 de marzo de 2020, donde en su Artículo 1 ordenó el aislamiento obligatorio de la República de Colombia, a partir de las cero horas (00:00 a.m.) del día 25 de marzo de 2020, hasta las cero horas (00:00 a.m.) del día 13 de abril de 2020, en el marco de la emergencia sanitaria por causa del Coronavirus COVID-19, lo que implicaba la imposibilidad de movilizarse y continuar con el normal desarrollo del sector construcción. Sin embargo, en el

artículo 3, del mismo decreto, se permitiría el derecho de circulación de las personas en los siguientes casos o actividades:

20. La intervención de obras civiles y de construcción, las cuales, por su estado de avance de obra o de sus características, presenten riesgos de estabilidad técnica, amenaza de colapso o requieran acciones de reforzamiento estructural.

21. La construcción de infraestructura de salud estrictamente necesaria para prevenir, mitigar y atender la emergencia sanitaria por causa del Coronavirus COVID-19.

A partir de este artículo, el sector construcción empezó nuevamente a ejercer sus actividades, pero no en total normalidad, se necesitaban permisos de movilidad y llevar a cabo todos los protocolos de bioseguridad dentro de la obra para ejercer sus funciones.

En consecuencia a los permisos otorgados para la movilidad y dadas las circunstancias y medidas de cuidado para preservar la salud y la vida, evitar el contacto y la propagación del COVID-19 en el Decreto 420 del 18 de marzo de 2020, en su Artículo 4 manifiesta las instrucciones en materia de orden público, como lo son toques de queda y simulacros, sin impedir el servicio de transporte y garantizando el abastecimiento, disposición de alimentos y de otros artículos de primera necesidad que garantizarán el ejercicio de derechos fundamentales.

A medida que pasaba el tiempo se realizaban acciones para adoptar en el país y contrarrestar el brote del COVID-19, pero sin dejar atrás la supervivencia y las labores diarias. En Bogotá, por ejemplo, la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. optó por las cuarentenas por localidades, en su Decreto 032 de 28 de enero del 2021, se planeó respecto al número de positivos para así mitigar el riesgo de contagio.

Los decretos emitidos cada vez expandían más las fechas de aislamiento, como lo expone el Decreto 593 del 24 de abril del 2020, en el Artículo 1 el aislamiento preventivo iba hasta el 11 de mayo de 2020, así mismo como lo iban extendiendo, se debía adecuar las garantías necesarias

para el derecho a la vida por esta razón en el Artículo 3 se amplía para el sector construcción el derecho de circulación de las siguientes actividades:

19. La ejecución de obras de construcción de edificaciones y actividades de garantía legal sobre la misma construcción, así como el suministro de materiales e insumos exclusivamente destinados a la ejecución de estas.

Las resoluciones que fueron prorrogadas por el Ministerio de Salud y Protección Social hasta junio 30 de 2022, declarando estado de emergencia sanitaria son:

- Resolución 385 del 12 de marzo 2020 declaró emergencia sanitaria hasta el 30 de mayo de 2020.
- Resolución 666 del 24 abril 2020 declaró emergencia sanitaria hasta el 30 de junio del 2022.
- Resolución 844 del 26 de mayo 2020 declaró emergencia sanitaria hasta el 31 de agosto de 2020.
- Resolución 1462 del 25 de agosto 2020 declaró emergencia sanitaria hasta el 30 de noviembre de 2020.
- Resolución 2230 del 27 de noviembre 2020 declaró emergencia sanitaria hasta el 28 de febrero de 2021.
- Resolución 222 del 25 de febrero 2021 declaró emergencia sanitaria hasta el 31 de mayo de 2021.
- Resolución 738 del 26 de mayo 2021 declaró emergencia sanitaria hasta el 31 de agosto de 2021.
- Resolución 1315 del 27 de agosto 2021 declaró emergencia sanitaria hasta el 30 de noviembre de 2021.

- Resolución 1913 del 25 de noviembre de 2021 declaró emergencia sanitaria hasta el 28 de febrero de 2022.
- Resolución 304 del 23 febrero 2022 declaró emergencia sanitaria hasta el 30 de abril de 2022.

Finalmente, el 21 de junio del 2022, el presidente de la República Iván Duque, anunció que la emergencia sanitaria por el COVID-19 terminaría el 30 de junio del 2022.

2.2.3 Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio.

El Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio, con el fin de adaptar protocolos de bioseguridad, prevención y promoción en cada proyecto de construcción, en su Circular Conjunta 01 del 11 de abril del 2020, mencionan los mecanismos que se deben emplear por medio del Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo:

1. Medidas generales que deben adoptar los responsables de los trabajadores del sector de construcción de edificaciones.
2. Medidas generales que deben adoptar los líderes de obra (director, interventor y/o supervisores).
3. Medidas que deben adoptar las administradoras de riesgos laborales.
4. Medidas que deben adoptar los trabajadores fuera de la obra.
5. Medidas que se deben garantizar en obras y otros espacios.
6. Medidas de limpieza y desinfección.
7. Medidas de higiene en dotación.
8. Manipulación de equipos y herramientas.
9. Limpieza y desinfección en baños, vestidores y duchas.
10. Medidas de contención y mitigación en obras.
11. Medidas para la cadena de producción, abastecimiento, suministros y servicios.

12.Recomendaciones para limpieza y desinfección de salas de venta.

13.Normativa adicional para tener en consideración.

Dentro de las acciones del anexo técnico de la Resolución número 682 del 24 de abril del 2020 del Ministerio de Salud y Protección Social, afirma que “estos mecanismos deben ser adoptadas por los representantes legales, personal administrativo, operativo, contratista, proveedores de bienes y servicios, personal de seguridad y salud en el trabajo, encargados de los proyectos de construcción, con el fin de reducir el riesgo de exposición al SARS-CoV-2 (COVID-19) durante la emergencia sanitaria”.

Con el objetivo de continuar con las medidas preventivas para contrarrestar las adversidades en la actividad productiva y el mantenimiento del empleo, la economía y la activación del sector construcción, como lo menciona el Decreto 819 del 4 de junio del 2020 considerando

Que de acuerdo con la Cámara Colombiana de la Construcción -Camacol-, actualmente existen 2.546 proyectos constructivos en el país, de los cuales se derivan 257.000 contratos comerciales, cuyo cumplimiento se ha visto afectado debido a la interrupción de las labores de obra derivada de la grave perturbación del orden económico ocasionado por la pandemia del nuevo Coronavirus COVID-19.

Regula en su artículo 1, permisos extraordinarios para actuaciones urbanísticas, explícitamente

Durante la vigencia de la Emergencia Sanitaria declarada por el Ministerio de Salud y Protección Social, con ocasión de la pandemia derivada del Coronavirus COVID-19, se podrá autorizar la demolición, construcción o reparación de obras en el horario comprendido entre las 6 de la tarde y las 8 de la mañana, como también los días festivos, en zonas residenciales, sin que sea necesario tramitar el permiso excepcional de que trata el artículo 151 de la Ley 1801 de 2016.

Con el fin de contrarrestar los efectos de la emergencia en el sector de la construcción, y de manera particular, respecto de los titulares de las licencias urbanísticas, se hizo necesario tomar

medidas en relación con la vigencia de estas, y proceder a extender temporalmente su vigencia por el lapso aconsejado por el Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio como lo menciona el Decreto 691 del 2 de mayo del 2022 en su Artículo 1 "parágrafo segundo transitorio. Ampliar automáticamente por un término de nueve (9) meses la vigencia de las licencias urbanísticas que, al 12 de marzo de 2020, estuvieren vigentes".

2.2.4 Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

A partir del Decreto 639 del 8 de mayo de 2020 se creó el programa al empleo formal – PAEF, el cual fue una de las medidas adoptadas por el gobierno nacional con el fin de proteger los salarios de los trabajadores en las organizaciones, este programa social de Estado se creó con los recursos del FOME (Fondo de Mitigación de Emergencias), con un aporte monetario de naturaleza estatal durante el estado emergencia; para poder ser parte de este programa las personas jurídicas debían cumplir una serie de requisitos y la remuneración equivalía al 40% del salario mínimo legal vigente de este año por cada empleado por los meses de mayo, junio y julio de 2020.

A causa de la pandemia, muchas empresas vieron su flujo de caja afectado y con esto el no pago de obligaciones tanto laborales, tributarias, financieras, comerciales, entre otras; con el fin de generar acuerdos se crearon medidas transitorias contempladas en el Decreto 688 del 22 de mayo de 2020 el cual en su Artículo No. 1 planteó una tasa moratoria transitoria que permitía pagar de manera más flexible las obligaciones del Sistema General de Protección Social hasta el 30 de noviembre de 2020, en su Artículo 2 establece que los impuestos comprendidos y liquidados durante los periodos 01 de abril al 01 de julio de este año y que presentaran mora podrían solicitar facilidades de pago, las cuales se tramitaban con las siguientes condiciones:

1. Los intereses se causarían a la tasa de interés bancaria corriente para la modalidad de créditos de consumo y ordinario certificado por la Superintendencia Financiera de Colombia.
2. El plazo máximo sería de 12 meses.
3. No se requería la constitución de una garantía real.
4. Certificar bajo gravedad de juramento la necesidad de caja justificada, contablemente y con proyecciones financieras.

3. Análisis de las Empresas del Sector Construcción.

Para lograr el objetivo general se entrevistó personal de tres empresas del sector construcción, como la información financiera es de naturaleza sensible y el interés de las autoras está en las decisiones tomadas, no se toma como base del trabajo los datos de esta índole, solo las afirmaciones que resultan de una serie de preguntas en torno a la gestión de las empresas de este sector en la situación específica de la pandemia del COVID-19.

Para este caso, se decidió entrevistar, en cada empresa, al gerente general y a la persona responsable del área de Seguridad y Salud en el Trabajo.

3.1. Contexto

Las características de las empresas en las que se desarrollaron las entrevistas son:

Empresa A: Constituida en el año 2003, dedicada a la construcción de todo tipo de edificios residenciales y la construcción de otras obras de ingeniería civil, cuenta con una capacidad administrativa aproximada de 15 empleados y capacidad operativa entre 40 a 60 personas, dependiendo la necesidad de la obra. La contratación de los empleados es 100% directa con la empresa, en la ciudad de Bogotá han construido diez edificios multifamiliares, adicionalmente han realizado remodelaciones al sector público de la ciudad como lo son las instalaciones del Servicio de Aprendizaje SENA y el Centro Social de Agentes (CESAP).

Empresa B: Constituida en el año 2010, dedicada a la construcción de todo tipo de edificios residenciales y no residenciales, cuenta con capacidad administrativa de 15 personas y operativa de otras 5. Sus obras son desarrolladas con la contratación de contratistas quienes ejecutan las obras, en la ciudad de Bogotá han construido 5 edificios residenciales y 3 centros empresariales y/o tecnológicos en la zona noroccidental de la ciudad.

Empresa C: Constituida en el año 2012, dedicada a la construcción de otras obras de ingeniería civil, capacitación en trabajo seguro en alturas y venta de elementos de protección contra caídas, tiene una capacidad administrativa de 10 personas y operativa de 5 más. Entre sus principales clientes se encuentra a Casa Luker, Aeropuerto Internacional el Dorado, Aeropuerto Internacional Matecaña, Alimentos Finca S.A, Fast Colombia SA, Carvajal Empaques SA, Yanbal de Colombia, entre otras reconocidas empresas.

Cabe mencionar que para el año 2020 en el cual inició la Pandemia COVID-19, las anteriores empresas tenían obras de construcción y mantenimiento activas en la ciudad de Bogotá y la gerencia estaba activa en el cierre de negocios con el fin de seguir desarrollando su actividad económica.

Ahora bien, en términos generales y conforme a los resultados obtenidos en las entrevistas, se puede evidenciar que la pandemia denominada COVID-19 generó una parálisis en las empresas, de la que no se escapó el sector construcción, lo más difícil es que nadie esperaba que esta se prolongara tanto, y ya que no se estaba preparado para dicha contingencia, al frenarse las actividades se obligó a la gerencia de las organizaciones a crear estrategias para poder seguir con sus negocios en marcha. Efectivamente, existió una crisis en las constructoras que preocupó a los administradores y a los trabajadores, puesto que, si la empresa no tiene cómo desarrollar su actividad económica, no necesita quien ejecute labores y es allí donde se genera el desempleo y la falta de oportunidades laborales, en el sector y en el resto de la economía.

Esta contingencia sorprendió de manera significativa las constructoras, ya que la gerencia era la primera quien debía afrontarla y por ello, fueron los que de primera mano buscaron estrategias o decidieron desarrollar una nueva actividad económica con el fin de poder seguir generando empleo y cumplir con sus obligaciones. Para las empresas de este sector, un elemento adicional

era de su preocupación, el alza de los precios de los materiales, pues fue determinante porque no había ingresos para suplir las nuevas necesidades de recursos que esto generaba.

3.2. Análisis de resultados

A partir de las entrevistas realizadas a los gerentes generales de las empresas A, B y C, se pudo evidenciar que la principal actuación que tuvo el Gobierno Nacional y el Ministerio de Trabajo fue la generación del Programa al Apoyo al Empleo Formal (PAEF) y el Programa de Apoyo Para el Pago de la Prima (PAP), con las cuales las empresas se vieron beneficiadas por medio de subsidios para el pago de las nóminas y primas de los empleados formales; adicionalmente, el poder crear acuerdos de pago se generaron flujos de caja permitiendo el pago total de las obligaciones; por último la disminución de los aportes parafiscales a pensión para los meses de abril y mayo de 2020, del cual fue posible pagar el 3% de este aporte, permitiendo a los trabajadores recibir un 3.25% más de su sueldo mensual habitual.

Por otra parte, y como lo menciona la **empresa A**, las empresas pudieron acceder al Programa denominado Apoyo a la Generación de Nuevos Empleos, el cual permitió incentivar el empleo para personas menores de 28 años; ahora bien, es importante resaltar que a pesar de contar con este subsidio, las empresas no decidieron terminar contratos para el personal mayor de 28 años y contratar personal con edades inferiores, por el contrario, se mantuvo el personal existente y se tomó como una oportunidad dicho programa para el pago de nóminas.

Para las empresas A, B y C, el mantener sus negocios en marcha fue diferente, este dependía básicamente del músculo financiero que cada una poseía en el momento de afrontar la pandemia COVID-19:

- **La empresa A**, como lo menciona el gerente general, debido al músculo financiero y las utilidades acumuladas de periodos anteriores con que contaba la empresa, se

tomó la decisión de importar tapabocas y venderlos, generándose una oportunidad de negocio, que a pesar de tener que parar sus obras tuvieron la visión para asegurar condiciones de trabajo y de ingresos;

- **La empresa B**, decidió financiarse a través de un crédito de libre inversión que le permitiera pagar sus obligaciones y no llevar a la empresa a una pérdida para el cierre fiscal del año 2020,
- **La empresa C**, a través de la alta dirección que está conformada por socios, accionistas, gerente administrativo y gerente financiero, tomaron la determinación de crear un presupuesto adicional solventado por los socios de la empresa, quienes tenían el músculo financiero para poder sacar a flote la crisis por la cual estaba pasando la empresa.

Como se puede observar, las decisiones no son iguales, aunque las empresas sean del mismo sector, el cierre del sector de la construcción debido a la pandemia COVID-19 condujo a una tasa alta de desempleo, debido a que su mano de obra es operativa y para estas personas la adaptabilidad al teletrabajo es imposible, solo algún personal administrativo podía tomar esta opción; en este sentido, cada empresa también debió tomar decisiones acordes a sus circunstancias:

- **en la empresa A**, al reestructurarse en términos de un nuevo mercado, pudieron mantener su personal, este tuvo una afectación en su salario; sin embargo, estos no se vieron sometidos a vacaciones o licencias no remuneradas;
- **en las empresas B y C**, debieron enviar a su personal a vacaciones anticipadas y licencias, en algunos casos los mismos empleados decidieron renunciar con el fin de poder adquirir subsidios de desempleos a través de la caja de compensación a los que se encontraban afiliados.

El cambio más significativo que hubo dentro de estas tres constructoras fue en la **empresa A** debido a que ellos realizaron la importación de tapabocas y termómetros, por tanto, tuvieron que adicionar una actividad económica para el ejercicio de esta actividad, debieron reestructurar internamente a su personal porque tanto administrativos como operativos, laboraron comercializando estos elementos de bioseguridad; **las empresas B y C** no tuvieron cambios significativos, afortunadamente pudieron en un corto plazo continuar con sus obras ya previstas.

La gestión empresarial de los gerentes generales de las **empresas A, B y C** se ve reflejada en las decisiones que tomaron con el fin de dar un rumbo positivo a las empresas en el ejercicio de su objeto social. La pandemia COVID-19 obligó a la gerencia de estas empresas a generar nuevas estrategias con el fin de lograr sus objetivos planeados para el año 2020; sin embargo, como lo afirma la gerencia, ninguna de las empresas tuvo crisis de liquidez porque todas realizaron gestiones con el fin de contar con un flujo de caja que les permitiera pagar sus obligaciones, pero si existió una crisis financiera puesto que, se presentó una interrupción o contingencia para el logro de los objetivos propuestos.

Afortunadamente, ninguna de estas empresas tuvo pérdidas que significaran su cierre, tampoco se observa que alcanzaran a estar en alguna de las 6 crisis administrativas de las pymes expuestas por el autor Flink; sin embargo, si es importante resaltar cómo cada empresa redireccionó la planeación de estas, a partir de su gestión estratégica:

- **Empresa A:** su gestión estratégica se ve reflejada en el momento en el que deciden realizar la importación de elementos de bioseguridad no solo porque le permitió a la empresa tener ingresos para los periodos de marzo a diciembre de 2020, sino porque generó la innovación del negocio, con ayuda del área de finanzas se visualiza que al contar con un músculo financiero les permitió realizar dicha importación y el analizar el margen

de ganancia les generó una utilidad a través de este negocio; también es importante resaltar la participación del área comercial, ya que se creó la tienda virtual, volantes y anuncios en redes sociales que permitió la adecuada comercialización;

- **Empresa B**, su gestión estratégica se ve reflejada en el momento que decidieron tomar el riesgo de iniciar obras a mediados de octubre de 2020, teniendo en cuenta que en esa fecha no habían terminado de vender el 100% del proyecto, para lo cual recibieron apoyo del área de finanzas ya que, gracias a este, realizaron proyecciones de caja, provisiones y solicitudes de efectivo que les permitió asumir riesgos y salir favorecidos de estos;

- **Empresa C**, su gestión estratégica se ve reflejada en la organización que tuvieron para parar la obra por un mes y retomar actividades, generando nuevos cronogramas y plazos que les permitiera cumplir con sus objetivos, esta empresa también recibió ayuda del área financiera porque fueron quienes a través de informes financieros pudieron evaluar la capacidad de endeudamiento que lograban tener con los socios.

Además, en las **empresas A, B y C** es importante resaltar la gestión del talento humano, porque desde el anuncio del aislamiento preventivo se debieron tomar decisiones respecto al personal, aún más cuando pasado estos días el Gobierno Nacional declaró oficialmente el estado de emergencia, logrando identificar las políticas adecuadas para asegurar la permanencia del personal, aunque ello significara disminuir algunos salarios o trasladar sus habilidades a otras labores, no permanentes, pero que llevaron al logro de esa permanencia.

En Colombia los contratos de trabajo están regidos por el Código Sustantivo de Trabajo y para las empresas el principal centro de atención se debió enfocar en el proceder con los contratos vigentes dentro de las empresas, la principal preocupación era el costo (nómina,

provisiones y apropiaciones) que tenía cada empleado cuando estos no estaban laborando por el confinamiento y cuando las constructoras no están recibiendo ingresos por sus actividades ordinarias, dentro de cada empresa se vivió un panorama diferente respecto al sostenimiento del equipo de trabajo:

- **Empresa A**, esta realizó ajustes a los contratos vigentes dentro de la organización como lo mencionó el gerente general, no era posible pagarle al arquitecto su sueldo pactado desde un inicio cuando no había obras que diseñar; sin embargo, esta persona estaba en todas las capacidades y disposición para realizar la venta de elementos de bioseguridad y devengar un sueldo inferior; así mismo se realizó con todos los contratos de la empresa, ya que no se consideraba como una opción despedir al personal o generar licencias no remuneradas cuando se contaban con estrategias que permitían contener la contingencia de ese momento;
- **Empresa B**, para las empresas constructoras el teletrabajo es casi nulo para la parte operativa, razón por la cual y como mencionó el gerente general de la empresa, involuntariamente le tocó solicitar a los trabajadores tomar sus vacaciones pendientes y creó licencias no remuneradas, ya que no contaba con los recursos para sostener a todo el personal; sin embargo, y en su preocupación por no dejar a sus colaboradores desempleados envió mercados a sus casas y envió ciertas cantidades de dinero a quienes dieron positivo para COVID-19 con el fin de protegerlos a ellos y a sus familias;
- **Empresa C**, como lo mencionó el gerente general, se decidió enviar al personal a vacaciones colectivas anticipadas, no se generaron licencias no remuneradas y gracias a la gestión de la gerencia, pudieron retomar actividades al mes siguiente de confinamiento.

Como se evidencia, la gerencia debió tomar decisiones que afectaron a todas las áreas de las empresas. Para finalizar el tema de gestión empresarial y a partir de las respuestas obtenidas se analiza cuáles y por qué se evidencia que se realizó alguna o varios factores de supervivencia que plantea Jean Paul Sallenave en su obra Gerencia y Planeación Efectiva:

1. Factor de producto: se puede evidenciar en la **empresa A**, porque decidieron realizar la comercialización de elementos de bioseguridad
2. Factor de mercado: se puede evidenciar en la **empresa A**, porque analizaron una segmentación del mercado para la comercialización de tapabocas y termómetros.
3. Factor de tecnología: Se puede evidenciar en la **empresa A**, porque a través de las redes sociales y a la implementación de la tienda virtual pudieron comercializar los elementos de bioseguridad.
4. Factor de competencia: Se puede evidenciar en la **empresa B y C**, porque las dos realizaron inversiones con el fin de poder continuar con su negocio y realizar las obras previstas.
5. Factor de capital: Se puede evidenciar en la **empresa B**, al momento en el que decidieron adquirir un préstamo de libre inversión y realizar un acuerdo de pago para las primas del primer semestre de 2020, y en la **empresa C**, por el préstamo realizado por los accionistas.
6. Factor de personal: Se puede evidenciar en las **empresas A, B y C** porque en las tres se debieron renegociar los términos de los contratos.

El alcance de la pandemia no solo afectó directamente a la empresa sino también su proceso en la cadena de valor que es considerada la parte externa de la organización, a continuación, se

analizara en qué momento de los cuatro elementos de la cadena de valor del sector construcción las **empresas A, B y C** se vio afectada:

- **Empresa A**, durante la ejecución de las obras es vital contar con los suministros oportunamente para poder ejecutarlas, como lo menciona el gerente general a pesar de contar con los materiales necesarios al inicio de la pandemia les generó un retraso y un costo mayor el almacenamiento y disposición final de los residuos, al momento que decidieron retornar actividades de construcción se encontraron con que los precios, como por ejemplo el acero, estaba incrementado hasta tres veces y con demoras en la entrega de dichos elementos porque las estructuras son importadas y dichas importaciones tuvieron retrasos de hasta tres meses;
- **Empresa B**, también presentó afectaciones en su cadena de valor al momento de la adquisición de las materias primas y materiales para poder ejecutar sus obras, ya que los costos estaban por encima de lo presupuestado, esta empresa presentó una particularidad en su margen, puesto que como lo mencionó el gerente, antes del confinamiento habían alcanzado a vender algunos de los apartamentos; sin embargo, se reformularon presupuestos y al final se tomó la decisión de incrementar el precio de venta para los apartamentos pendientes, puesto que el costo de los materiales nuevos no iba a generar una utilidad en el proyecto;
- **Empresa C**, para esta empresa también se presentaron afectaciones en la obtención de los materiales de construcción, como bien lo menciona el gerente, todos los sectores estuvieron afectados, por tanto, se generó un retraso en la entrega de elementos para la culminación de las obras.

Conclusiones

1. La actuación del Gobierno Nacional dentro del sector construcción a partir de la pandemia COVID-19 se ve reflejada en su interés en salvaguardar el empleo formal a través de los diferentes programas y acuerdos que se pudieron realizar, adicionalmente se evidencia que a pesar de ser una época de crisis no se dejó de pagar ninguna obligación prestacional por parte de las empresas constructoras entrevistadas, sino por el contrario, gracias a las diferentes actuaciones del Gobierno, al generar acuerdos de pago con entidades financieras e impuestos, permitió cumplir con el pago de estas.

A partir de las entrevistas realizadas se puede observar que en **las empresas A, B y C** los programas creados por el Gobierno Nacional y el Ministerio de Trabajo como lo fueron el Programa al Apoyo al Empleo Formal (PAEF), el Programa de Apoyo Para el Pago de la Prima (PAP) y el Programa Apoyo a la Generación de Nuevos Empleos, salvaguardaron los empleos formales de estas organizaciones, adicionalmente realizar acuerdos de pago que permitió tener flujo de caja con el fin de poder cubrir las demás obligaciones financieras. Adicionalmente, a través del Ministerio de Hacienda y crédito Público y su Decreto 688 del 22 de mayo de 2020 las empresas se vieron beneficiadas por la tasa moratoria transitoria que permitió realizar los pagos de las obligaciones del Sistema General de Protección Social hasta el 30 de noviembre de 2020 de una forma más flexible.

2. Las estrategias utilizadas por la gerencia de **las empresas A, B y C** en el sector construcción para continuar con sus negocios en marcha durante y después de la pandemia COVID-19 dependió de dos factores: el primero del músculo financiero y el segundo de la

capacidad de endeudamiento que podían tener con entidades financieras o los socios de las organizaciones.

Dentro de **la empresa A** se puede evidenciar que gracias al músculo financiero y las utilidades acumuladas de periodos fiscales anteriores les permitió realizar la importación de tapabocas y el cumplimiento de sus obligaciones sin necesidad de solicitar préstamos a entidades financieras o socios; en **la empresa B**, por su capacidad de endeudamiento, accedió a un crédito de libre inversión con entidades financieras lo cual le permitió pagar sus obligaciones oportunamente y, por último, **la empresa C**, tras la decisión de crear un presupuesto adicional al iniciar, recurrieron a los socios de la empresa los cuales contaban con los recursos económicos para solventar dicho presupuesto.

3. El impacto laboral que tuvo la pandemia COVID-19 en el sector construcción se ve representado principalmente en los trabajadores operativos (maestros de obra, auxiliares de obra, entre otros), ya que este es un sector en el cual el teletrabajo es casi nulo, lo cual en un escenario negativo que pudo generar el desempleo de este personal; sin embargo, los contratos de trabajo en Colombia están salvaguardados y a pesar de la contingencia de este virus, las organizaciones a través de su gestión del talento humano logró salvaguardar los empleos tanto del personal operativo como del administrativo dentro de las constructoras.

Por medio de las entrevistas realizadas se puede observar que **la empresa A**, al momento de reestructurarse en términos de un nuevo mercado, pudieron mantener su personal, este tuvo una afectación en su salario; sin embargo, estos no se vieron sometidos a vacaciones o licencias no remuneradas; dentro de **las empresas B y C**, la situación fue diferente porque como bien lo comentan los gerentes generales, se vieron en la necesidad de enviar

a su personal a vacaciones anticipadas y/o licencias no remuneradas, incluso en algunos casos fueron los mismos empleados quienes decidieron renunciar con el fin de poder adquirir subsidios de desempleo.

4. Los cambios más importantes dentro del sector construcción se pueden evidenciar en su gestión del talento humano ya que, desde el inicio de la pandemia, proteger los empleos formales fue una de las principales preocupaciones de la gerencia y del Gobierno Nacional.

En este sentido, **las empresas A, B y C**, tomaron decisiones que hicieron cambiar toda la gestión ya implementada, se replantaron horarios laborales, se adquirieron implementos de protección de reglamentos de salud, se gestionaron permisos de trabajo, entre otros.

5. Se puede concluir a partir de las entrevistas, que en **las empresas A, B y C** se evidencia la gestión estratégica en general en todas las áreas (comercial, financiera, tecnológica, entre otras), debido a que permitieron a las constructoras, a través de la toma de decisiones, continuar con los negocios en marcha. Cabe mencionar, que a pesar de que el área de finanzas no sufrió un cambio interno o a nivel del personal, su participación en la toma de decisiones fue determinante: dentro de **la empresa A**, se evidencia que se buscaron fuentes de trabajo e ingreso diferentes y a través del análisis de las ventajas y desventajas financieras de realizar la importación de elementos de bioseguridad, encontraron una salida que además retó al resto de la gerencia a reconfigurar el espacio físico, los puestos de trabajo y hasta la maquinaria; en tanto, en **la empresa B** se refleja que al estudiar los flujos de cajas realizados, las solicitudes de crédito y el análisis de endeudamiento que tenían con las entidades financieras, se podía solucionar la posible dificultad de liquidez; y por último, **la empresa C**, a través de la proyección de un

presupuesto adicional, identificaron que con el respaldo financiero de los socios se cumpliría con todas sus obligaciones.

6. Sin duda alguna y a lo largo del trabajo, se logra evidenciar como las normas establecidas por el Gobierno Nacional ayudaron a las empresas a sobrevivir, debido a que la economía en el sector construcción se paralizó ya que se buscaba principalmente combatir la propagación del virus COVID-19. A partir del estudio realizado en el marco legal se resalta la actuación de cada uno de los ministerios, desde el Ministerio de Trabajo en busca de mantener la vinculación laboral, el Ministerio del Interior estableciendo los derechos de circulación de las intervenciones de obras civiles y de construcción, el Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio estableciendo mecanismos a emplear en la SST, el Ministerio de Hacienda y Crédito Público creando programas al empleo formal como lo es el PAEF y el FOME. Toda la implementación de la norma por parte de la gerencia de las empresas entrevistadas logró mantener el negocio en marcha y a sobrevivir en tiempos de pandemia.

Referencias

- Alcaldía Mayor de Bogotá. (28 de enero de 2021) Decreto 032 de 2021. DO. Decreto 032 de 2020. Obtenido de.
<https://bogota.gov.co/sites/default/files/inline-files/decreto-032-de-2021-comprimido.pdf>
- Arroyo, A. (2020) *Metodología de la investigación en las ciencias empresariales*. Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco. Obtenido de.
<http://repositorio.unsaac.edu.pe/handle/20.500.12918/5402>
- Betancur, L. (2014). El riesgo moral en la revisoría fiscal. *Criterio Libre*, 12(20), 247–275.
 Obtenido de. <https://doi.org/10.18041/1900-0642/criteriolibre.2014v12n20.240>
- Boquera, P. (2015). *Gestión de empresas de la construcción, una pincelada*. Universitat Politècnica de València. Obtenido de.
https://gdocu.upv.es/alfresco/service/api/node/content/workspace/SpacesStore/3c99914a-b6c2-4583-8fa2-e93938338873/TOC_6243_01_01.pdf?guest=true
- Caldas. (2011). *Economía I*. Obtenido de.
<https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/productos/4775/economia-1.pdf>
- Camacol. (2019). *Catálogo de cualificaciones sector construcción*. Obtenido de.
https://www.colombiaaprende.edu.co/sites/default/files/files_public/2021-08/caracterizacion-sector-construccion.pdf
- Carro, F. & Caló, A. (2012). La administración científica de Federick W. Taylor: una lectura contextualizada. *VII Jornadas de Sociología de la UNLP. Departamento de Sociología de la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación*.
<https://www.aacademica.org/000-097/214.pdf>

Chiavenato, I. (1996). *Introducción a la teoría general de la administración* (4a. ed.). Mcgraw hill.

Chiavenato, I. (2008). *Gestión del talento humano* (3ra. ed.). Mcgraw hill.

Código Básico Sustantivo y Procesal del Trabajo [Código]. (2022-2). 49 Ed. Legis.

Echavarría, A. & Manrique, J. (2020). Diagnóstico y estrategia de reactivación del empleo y la economía: COVID-19. Obtenido de.

<https://www.andi.com.co/Uploads/Diagn%C3%B3stico%20y%20estrategia%20de%20reactivaci%C3%B3n%20del%20empleo%20y%20de%20la%20econom%C3%ADa%20COVID%2019%20CESLA%20ANDI.pdf>

Fajardo, M. & Soto, C. (2018). Gestión financiera empresarial. Obtenido de.

<http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/12487/1/GestionFinancieraEmpresarial.pdf>

Favaro, D. (2013). Enfoques de la teoría de la firma y su vinculación con el cambio tecnológico y la innovación. *Cultura Económica* (85), 51-70. Obtenido de.

<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5089778.pdf>

Flint, P.(1999). *Gestión de empresas en crisis, técnicas de reflatamiento*. (2da. Ed). Cámara de Comercio de Bogotá

González, N. (S.F). Áreas funcionales de una empresa. Qué son, cuáles son y su importancia.

Obtenido de.

<https://www.gestiopolis.com/areas-funcionales-de-una-empresa/>

Grupo Bancolombia. (2021). *Sector de la construcción en Colombia cerro 2020 en rojo, pero ya se está recuperando*. Obtenido de.

<https://www.bancolombia.com/empresas/capital-inteligente/actualidad-economica-sectorial/sector-cemento/sector-construcción-colombia-cerro-rojo-pero-se-esta-recuperando#:~:text=Pese%20a%20dichas%20cifras%2C%20hoy,tanto%20VIS%20como%20no%20VIS%2C>

Hernández, H. (2011). La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas. *Escenarios* (9) 1, 38-51. Obtenido de. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3875234.pdf>

Lupano, M. & Castro, A. (2006). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. *Psicodebate. Psicología, Cultura y Sociedad*, 6, 107-122. Obtenido de. <https://doi.org/10.18682/pd.v6i0>

Martínez, J. (2005). Administración y Organizaciones. Su desarrollo evolutivo y las propuestas para el nuevo siglo. *Semestre Económico*, 8(16), 67-97. Obtenido de. <https://www.redalyc.org/pdf/1650/165013663004.pdf>

Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (22 de mayo de 2020). Decreto 688 de 2020. DO. 51322. Obtenido de.

<https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%20688%20DEL%2022%20DE%20MAYO%20DE%202020.pdf>

Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (8 de mayo de 2020). Decreto 639 de 2020. DO. 51308. Obtenido de.

<https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%20639%20DEL%208%20DE%20MAYO%20DE%202020.pdf>

Ministerio de Salud y Protección Social. (12 de marzo de 2020) Resolución 385 de 2020. DO.

51254. Obtenido de.

https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Resoluci%C3%B3n%20No.%200385%20de%202020.pdf

Ministerio de Salud y Protección Social. (24 de abril de 2020) Resolución 666 de 2020. DO.

51295. Obtenido de.

https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Resoluci%C3%B3n%20No.%20666%20de%202020.pdf

Ministerio de Salud y Protección Social. (26 de mayo de 2020) Resolución 844 de 2020. DO.

51327. Obtenido de.

https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Resoluci%C3%B3n%20No.%20844%20de%202020.pdf

Ministerio de Salud y Protección Social. (25 de agosto de 2020) Resolución 1462 de 2020. DO.

51418. Obtenido de.

https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Resoluci%C3%B3n%20No.%201462%20de%202020.pdf

Ministerio de Salud y Protección Social. (27 de noviembre de 2020) Resolución 2230 de 2020.

DO. 51511. Obtenido de.

https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Resoluci%C3%B3n%20No.%202230%20de%202020.pdf

Ministerio de Salud y Protección Social. (25 de febrero de 2021) Resolución 222 de 2021. DO.

51599. Obtenido de.

https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Resoluci%C3%B3n%20No.%20222%20de%202021.pdf

Ministerio de Salud y Protección Social. (26 de mayo de 2021) Resolución 738 de 2021. DO.

51687. Obtenido de.

https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Resoluci%C3%B3n%20No.%20738%20de%202021.pdf

Ministerio de Salud y Protección Social. (27 de agosto de 2021) Resolución 1315 de 2021. DO.

51779. Obtenido de.

https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Resoluci%C3%B3n%20No.1315%20de%202021.pdf

Ministerio de Salud y Protección Social. (25 de noviembre de 2021) Resolución 1913 de 2021.

DO. 51869. Obtenido de.

https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Resoluci%C3%B3n%20No.%201913%20de%202021.pdf

Ministerio de Salud y Protección Social. (24 de abril del 2020) Resolución 682 de 2020 DO.

51298. Obtenido de.

https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Resolucion%20No.%20682%20de%202020.pdf

Ministerio de Salud y Protección Social. (23 de febrero de 2022) Resolución 304 de 2022. DO.

51957. Obtenido de.

https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Resoluci%C3%B3n%20No.%20304%20de%202022.pdf

Ministerio de Trabajo de Colombia. (2019). *Sector de la construcción aporta el 7% del total de los ocupados del país: Ministra Alicia Arango*. Obtenido de.

<https://www.mintrabajo.gov.co/prensa/comunicados/2019/agosto/sector-de-la-construcci%C3%B3n-aporta-el-7-del-total-de-los-ocupados-del-pa%C3%ADs-ministra-alicia-arango>

Ministerio de Trabajo. (27 de marzo de 2020) Decreto 488 de 2020. DO. 51269. Obtenido de.

<https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%20488%20DEL%207%20DE%20MARZO%20DE%202020.pdf>

Ministerio de Trabajo. (15 de abril de 2020) Decreto 558 de 2020. DO. 51286. Obtenido de.

<https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%20558%20DEL%2015%20DE%20ABRIL%20DE%202020.pdf>

Ministerio de Trabajo. (3 de junio de 2020) Decreto 770 de 2020. DO. 513343. Obtenido de.

<https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%20770%20DEL%203%20DE%20JUNIO%20DE%202020.pdf>

Ministerio de Trabajo. (24 de junio de 2021) Decreto 688 de 2021. DO. 51322. Obtenido de.

<https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%20688%20DEL%2024%20DE%20JUNIO%20DE%202021.pdf>

Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio, Ministerio de Salud y Protección Social &

Ministerio de Trabajo. (11 de abril de 2020). Circular Conjunta 001 de 2020. DO.

Circular Conjunta 001 de 2020. Obtenido de. <https://www.minsalud.gov.co/RID/circular-conjunta-001-abril-2020.pdf>

Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio. (4 de junio de 2020). Decreto Legislativo 818 de 2020. DO. 51335, Obtenido de.

<https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%20819%20DEL%204%20DE%20JUNIO%20DE%202020.pdf>

Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio. (2 de mayo de 2020). Decreto Legislativo 691 de 2022. DO. 51930, Obtenido de.

<https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%20691%20DEL%202%20DE%20MAYO%20DE%202020.pdf>

Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio. (2 de mayo de 2020). Decreto 621 de 2020. DO. 51302, Obtenido de.

<https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%20621%20DEL%202%20DE%20MAYO%20DE%202020.pdf>

Ministerio del Interior. (24 de abril de 2020) Decreto 593 de 2020. DO. 51295. Obtenido de.

<https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Decretos/30039139>

Ministerio del Interior. (22 de marzo de 2020) Decreto 457 de 2020. DO 51264. Obtenido de.

<https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%20457%20DEL%202%20DE%20MARZO%20DE%202020.pdf>

Ministerio del Interior. (18 de abril de 2020) Decreto 420 de 2020. DO. 51260. Obtenido de.

<https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%20420%20DEL%2018%20DE%20MARZO%20DE%202020.pdf>

Organización Mundial del Trabajo. (s.f.). *Construcción*. Obtenido de.

<https://www.ilo.org/global/industries-and-sectors/construction/lang-es/index.htm>

Porter, M. (1986). *Ventaja competitiva*. Obtenido de.

https://books.google.com.co/books/about/Ventaja_Competitiva.html?id=wV4JDAAAQBAJ&printsec=frontcover&source=kp_read_button&hl=es-419&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Portilla, L., Villa, C. & Arias, L. (2007). La teoría científica y su impacto en la empresa actual.

Scientia et Technica, (35), 311-314. Obtenido de.

<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4804862.pdf>

Presidencia de la República. (17 de marzo de 2020) Decreto 417 de 2020. DO 51259. Decreto 417 de 2020. Obtenido de.

<https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%20417%20DEL%2017%20DE%20MARZO%20DE%202020.pdf>

Quintero, J. & Sanchez, J. (2006). La cadena de valor: una herramienta del pensamiento estratégico. *Telos*, 8(3), 377-389. Obtenido de.

<https://www.redalyc.org/pdf/993/99318788001.pdf>

Sarmiento-Rojas, J., Rueda-Varón, M., & Rincón-González, C. (2021). *Las dinámicas del sector de la construcción en Colombia, una revisión desde sus indicadores*. Editorial UPTC.

Obtenido de.

<https://librosaccesoabierto.uptc.edu.co/index.php/editorial-uptc/catalog/view/161/197/3702>

Secretaria de Política Económica y Planificación del Desarrollo. (2016). *Informes de cadenas de valor*. obtenido de.

https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/sspe_cadena_de_valor_construcción.pdf

Servera-francés, D. (2010). Concepto y evolución de la función logística. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 20(38), 217-234. Obtenido de.

<https://www.redalyc.org/pdf/818/81819024018.pdf>

Toscano, R., Rosero, T., Vaca, A. & Viteri, P. (2015). *Introducción a la economía*. Obtenido de.

<http://142.93.18.15:8080/jspui/bitstream/123456789/508/3/introducci%C3%B3n%20a%20la%20econom%C3%ADa.pdf>

Zurita, J. (1981). *Organización de empresas constructoras*. (3era. Ed). CEAC S.A.

Anexos

Anexo 1. Entrevista a: Gerente general / Empresa: A

Fecha: sábado 23 de julio 2022

Entrevista realizada por: Tatiana Ruiz / Paula Daza

1. ¿La constructora continuó su negocio durante la pandemia en total normalidad?

O.G – O.E 2

No, cuando el Gobierno Nacional anuncio que iba a realizar un simulacro con el fin de que los ciudadanos supieran cómo reaccionar ante un eventual confinamiento, como gerencia acatamos la orden y enviamos a todos nuestros colaboradores a sus casas con la esperanza de volver a la semana siguiente a trabajar, cuando el fin de semana anunciaron oficialmente el confinamiento genero una gran preocupación, puesto que teníamos materiales a la intemperie y no supimos como gerencia solventar esta contingencia, por tanto, nuestra empresa no pudo continuar con normalidad a lo largo de la pandemia.

2. ¿Cómo se vio afectada la constructora por la crisis financiera desatada por la emergencia sanitaria? O.G – O.E 4

La empresa financieramente se vio altamente afectada puesto que, debíamos pagar nóminas, contratistas, servicios, impuestos, recientemente se había pagado una licencia de construcción, materiales, para que todo quedara paralizado, teníamos dos obras en curso una avanzada en un 70% y otra en 5%, la perdida fue impresionante la arena fue uno de los elementos que se nos perdió completamente, el manejo de escombros y residuos fue carísimo en ese momento, puesto que no había quien lo llevara y quien dispusiera de estos, por tanto, nos tocó pagar al precio que fuera necesario por el miedo y evitar sanciones por parte de la Secretaria de Medio Ambiente.

Adicional a todo esto, sostener la nómina fue extremadamente difícil porque uno como empresario y como jefe quiere que sus empleados estén bien y saber que muchos dependían del sueldo que percibían mensualmente era una preocupación más.

3. ¿La constructora conto oportunamente con las materias primas necesarias para continuar con sus actividades? O.E 2

Como comente anteriormente teníamos dos obras en curso, una avanzada y otra iniciando, para la primera no hubo complicaciones porque al inicio de la reactivación contábamos con el material en obra para dos meses seguidos de trabajo, para la segunda fue más complicado porque el material se nos perdió en un 85%, el precio del acero tuvo un alce en el mercado impresionante, una viga llego a costar tres veces más de lo normal, quien pudiera pagarlo podía disponer de él, afortunadamente se contó con los recursos para disponer los materiales.

4. ¿La constructora necesitó de algún recurso financiero para afrontar la crisis? O.E 2

La empresa no se financió con entidades bancarias ni prestamistas, al contrario, en medio de lo malo siempre hay que saber aprovechar las oportunidades, cuando anunciaron el confinamiento a las dos semanas se tomó la decisión de importar tapabocas y termómetros, los cuales llegaron en menos de nada al País, una caja de 50 tapabocas termo sellado costaba \$ 10.000, nosotros llegamos a venderla en \$ 50.000, la buena gerencia y las utilidades generadas en años anteriores nos permitió tener músculo financiero para poder realizar esto, nuestra actividad económica cambio porque ya no éramos constructores, sino vendedores de elementos de bioseguridad, gracias a esto pudimos tener flujo de caja y cumplir con nuestras obligaciones.

5. ¿La constructora presento crisis de liquidez? O.E 2 Depende de la respuesta anterior

No, la empresa no tuvo crisis de liquidez, si generamos acuerdos de pagos que nos permitieran tener un poco de flujo de caja inmediato, pero las obligaciones se pagaron en los tiempos acordados y en los casos necesarios los intereses acordados, a pesar de que pudimos seguir trabajando no es lo mismo vender un apartamento a vender un contenedor de tapabocas, sin embargo, crisis de liquidez no existió.

6. ¿La constructora se acogió a algún beneficio ofrecido por el gobierno nacional durante la pandemia? ¿Cuáles fueron estos beneficios? O.E 1

Si, a pesar tener flujo de caja, nuestros ingresos por los tapabocas y elementos de bioseguridad se redujeron a más de un 30%, por tanto, pudimos acceder a programas como el PAEF para pagar nóminas y al programa PAP para las primas, intentamos acceder al de Jóvenes y por este programa recibimos algunos ingresos, ya que en nuestra planta había aproximadamente 5 personas menores de 28 años.

7. ¿La constructora realizó algún recorte de personal? O.E 3

No, en cuanto al personal nuestra nómina es 100% directa con la compañía, no enviamos a trabajadores a vacaciones, ni se tomaron licencia no remuneradas, se realizó una reestructuración en la empresa, claramente el obrero no podía construir, pero si podía vender tapabocas, en conjunto con los trabajadores y el uso de medios de comunicación vendimos toda la importación lo cual nos permitió tener con que pagar la nómina desde abril a diciembre del año 2020, año en el cual no recibimos ingresos por construcción, como medida si redujimos los sueldos por ese año no le podíamos pagar al ingeniero 5.000.000 cuando ninguna obra estaba activa, pero con todos se llegó a un acuerdo, porque como mencione muchas familias vivían de lo que ganaran en la empresa, por tanto, la participación de todos nuestros colaboradores fue gratificante y eficiente.

8. Respecto a los proveedores, ¿Los suministros presentaron alzas en su valor? O.G

Efectivamente, como lo mencione al acero fue uno de los elementos que su precio estaba por las nubes, puesto que su demanda era casi nula, quienes lo vendían lo hacían hasta tres veces por encima de su costo normal, el alquiler de maquinaria pesada como el manlift fue carísimo.

9. ¿La constructora logró cumplir con sus obligaciones financieras? O.E 2

La empresa no tenía obligaciones financieras activas en su momento, para el cierre del año fiscal del año 2019 tenía saldado todo con los bancos o con instituciones financieras, incluso algunas tarjetas de crédito se habían cancelado, ya que no estaban en uso y no se requerían, a inicios del año 2020 se había cancelado la importación de los elementos para las obras hablamos de guayas, tensores, anclajes, entre otros elementos y la importación de elementos de bioseguridad de pago de contado con las utilidades de los años anteriores que estaban disponibles para su uso.

10. ¿Cómo se vio afectado el negocio, en cuanto a la venta de los proyectos? O.G

En 2020 para los meses de marzo a diciembre no tuvimos ningún ingreso, lo que habíamos vendido nos tocó reservarlo porque claramente si no lo gastábamos íbamos a quedar endeudados en miles de millones, si se reactivaron las obras con lo que había y los pronósticos indicaban que todo iba a llegar a la normalidad, por tanto los tiempos de entrega se alargaron considerablemente hasta un año, teníamos pronosticado entregar en agosto de 2020 se entregó hasta enero de 2021 y la segunda obra estaba planeada para marzo de 2021 y se entregó hasta finales de enero del año en curso.

11. ¿Se realizó alguna reducción de gastos o estos aumentaron? O.E 4

Puedo decir que lo que logramos reducir, por una parte, como por ejemplo la nómina, seguridad social y prestaciones, la gastamos en otra como lo es la compra de material, puedo decir que llego a estar en un punto neutro en donde no gastamos ni menos ni más de lo necesario.

Anexo 2. Entrevista a: Gerente general / Empresa: B

Fecha: sábado 23 de julio 2022

Entrevista realizada por: Tatiana Ruiz / Paula Daza

1. ¿La constructora continuó su negocio durante la pandemia en total normalidad?

O.G – O.E 2

La empresa no pudo continuar con sus labores con normalidad durante la pandemia, realmente hasta finales del año 2021 puedo decir que nos recuperamos del impacto tan fuerte que esta tuvo, en términos generales no contábamos con esta contingencia, dentro de los planes de gestión, los flujos de caja proyectados estaban pronosticados hasta lo más extremo como lo es un terremoto, pero jamás imaginamos un confinamiento.

2. ¿Cómo se vio afectada la constructora por la crisis financiera desatada por la emergencia sanitaria? O.G – O.E 4

La constructora llegó a un punto de equilibrio, no puedo decir que tuvimos perdida, pero para llegar a este punto cero donde no tuvimos ni ingreso ni perdida fue gracias a tomar un par de decisiones drásticas, en especial para nuestros colaboradores.

3. ¿La constructora conto oportunamente con las materias primas necesarias para continuar con sus actividades? O.E 2

Siempre contamos con el material necesario cuando inicio la pandemia, claramente todas las empresas cerraron, por tanto, no había nada disponible, así hubiera bodegas, no había quien te entregara, y así hubiera quien te entregara no había permiso para trabajar, sin embargo, para mediados de julio que la empresa retorno una parte de sus actividades, pudimos acceder a los materiales, un poco caros pero accesibles.

4. ¿La constructora necesitó de algún recurso financiero para afrontar la crisis? O.E 2

Si, afortunadamente, el banco con el cual la empresa realiza sus transacciones y operaciones monetarias nos permitió acceder un crédito de libre inversión con el cual pudimos levantar una obra que teníamos proyectada para iniciar en el mes de octubre.

5. ¿La constructora presento crisis de liquidez? O.E 2 Depende de la respuesta anterior

Si, la empresa llego a un punto en el que no contaba con efectivo para afrontar sus obligaciones a corto plazo, sin embargo, al acceder a un crédito de libre inversión pudimos pagar.

6. ¿La constructora se acogió a algún beneficio ofrecido por el gobierno nacional durante la pandemia? ¿Cuáles fueron estos beneficios? O.E 1

Si, cuando el Gobierno Nacional anuncio que podíamos diferir las primas del primer semestre de 2020 llegamos a un acuerdo con los trabajadores, también cuando ofreció el 40% del salario mínimo para poder pagar las nóminas, accedimos a este.

7. ¿La constructora realizó algún recorte de personal? O.E 3

Involuntariamente, si, la empresa no podía tener a los trabajadores en casa y pagar sueldo, el teletrabajo era casi nulo para nosotros, algunos empleados accedieron a un subsidio de desempleo que ofrecía la caja de compensación, por tanto, enviaron carta de renuncia, claramente no podíamos despedir a los trabajadores porque sería ir en contra del Código de Trabajo, pero nos tocó realizar suspensiones de trabajo no remuneradas al 80% de nuestros colaboradores, al otro 10% le debíamos vacaciones hasta por dos periodos en consecuencia se les dieron, eso sí a quienes enviamos a licencia durante tres meses les enviamos mercados a las

casas de los colaboradores con elementos básicos granos, leche, huevos algunas carnes frías, no podíamos ser ajenos a las situaciones de ellos.

8. Respecto a los proveedores, ¿Los suministros presentaron alzas en su valor? O.G

Si, los materiales tuvieron un incremento para ser sincero, me parecían razonables para la crisis por la que se estaba pasando, no se podía pretender que los precios siguieran iguales, adicionalmente nuestros proveedores nos ofrecieron precios especiales por ser mayoristas.

9. ¿La constructora logró cumplir con sus obligaciones financieras? O.E 2

Si, como lo mencione, tuvimos problemas de liquidez, no contábamos con efectivo para cumplir, sin embargo, accedimos a un crédito y lo financiamos a una tasa para mi gusto bastante accesible que nos permitía pagar cuotas mensualmente bajas.

10. ¿Cómo se vio afectado el negocio, en cuanto a la venta de los proyectos? O.G

Altamente, teníamos proyectado iniciar obras en el norte de la ciudad para el mes de julio, de 40 apartamentos se habían vendido 25 y de esos se había recibido el correspondiente anticipo, pero aún nos faltaba la otra parte, nos tocó hablar con los compradores porque ellos claramente también tuvieron dificultades para pagar muchos perdieron sus empleos o estaban en licencias; sin embargo, y solo hasta marzo de 2021 pudimos terminar de vender los restantes llegar acuerdos de pago, pero es importante aclarar que se asumió el riesgo de iniciar la obra a mediados del mes de octubre del 2020.

11. ¿Se realizó alguna reducción de gastos o estos aumentaron? O.E 4

Los gastos se redujeron, claramente no podíamos gastar los anticipos de los apartamentos vendidos, pero los gastos administrativos se nos redujeron más de un 70% y ventas fue casi nulo.

Anexo 3. Entrevista a: Gerente general / Empresa: C

Fecha: sábado 23 de julio 2022

Entrevista realizada por: Tatiana Ruiz / Paula Daza

1. ¿La constructora continuó su negocio durante la pandemia en total normalidad?

No, después de anunciado el confinamiento en la oficina se implementó trabajo desde casa, y las obras tuvieron que parar durante un mes, luego se adaptaron y continuaron las labores con los protocolos establecidos.

2. ¿Cómo se vio afectada la constructora por la crisis financiera desatada por la emergencia sanitaria?

En el año 2020 la empresa no obtuvo la utilidad proyectada, claramente quedo por debajo de lo esperado; sin embargo, y gracias a muchos esfuerzos se logró mantener a flote.

3. ¿La constructora conto oportunamente con las materias primas necesarias para continuar con sus actividades?

No, todos los sectores se vieron afectados, por lo tanto, hubo demora en los tiempos de entrega de los materiales requeridos en obra, hubo una vez que nos faltaba una pieza para terminar una instalación en Cartagena y dicha pieza la enviamos tres veces por diferentes medios y estaba tan colapsado que los tiempos de entrega eran demorados, aclaro que esta no se podía conseguir en cualquier sitio, puesto que era importado directamente por nosotros.

4. ¿La constructora necesitó de algún recurso financiero para afrontar la crisis?

Se requirió de un presupuesto adicional que fue solventado por los socios de la empresa, para poder implementar todos los protocolos de bioseguridad.

5. ¿La constructora presento crisis de liquidez?

No, pero dentro de la proyección de caja que se realiza a terminar el año inmediatamente anterior hubo gastos que no estuvieron contemplados para el año 2020.

6. ¿La constructora se acogió a algún beneficio ofrecido por el gobierno nacional durante la pandemia? ¿Cuáles fueron estos beneficios?

Si, la empresa se acogió a los beneficios para pagos de nómina y en los meses de abril y mayo del año 2020 nos acogimos a la reducción del 3% del aporte de pensión.

7. ¿La constructora realizó algún recorte de personal?

No, pero se enviaron a vacaciones anticipadas a todo el personal que estaba vinculado con la empresa, para poder justificar el mes que hubo interrupción de actividades.

Resalto que fueron anticipadas porque todo el personal de la empresa sale a vacaciones colectivas en el mes de diciembre, razón por la cual para el mes de marzo no se les debían vacaciones a los colaboradores y todo generarlas anticipadamente, en diciembre de 2020 descansamos solamente 4 días.

8. Respecto a los proveedores, ¿Los suministros presentaron alzas en su valor?

No, teniendo en cuenta que se tenían contratos ya firmados con los proveedores y pólizas que no llegaron a ser efectivas, pero que si ayudaron a que los proveedores nos mantuvieran los acuerdos.

9. ¿La constructora logró cumplir con sus obligaciones financieras?

Si, realmente, al retomar actividades al mes siguiente del confinamiento nos permitió tener efectivo con el cual podíamos pagar las obligaciones.

10. ¿Cómo se vio afectado el negocio, en cuanto a la venta de los proyectos?

Sí, hubo retrasos en las entregas de los proyectos de hasta 5 meses, pero esto fue a causa de la demora en los materiales.

11. ¿Se realizó alguna reducción de gastos o estos aumentaron?

Unos se redujeron, otros se mantuvieron igual, realmente el impacto no fue tan significativo dentro de la empresa.

Adicionalmente, a las entrevistas realizadas a los gerentes generales de las empresas A, B y C, se consideró importante para este trabajo realizar otro cuestionario a la parte de seguridad y salud en el trabajo de estas organizaciones, ya que esta área fue determinante en el desarrollo de su función, porque estas debieron implementar protocolos de bioseguridad y entregarlos a los correspondientes entes de control con el fin de poder reactivar económicamente las empresas.

Anexo 4. Entrevista a: coordinadora de Seguridad y Salud en el trabajo / Empresa: A

Fecha: sábado 23 de julio 2022

Entrevista realizada por: Tatiana Ruiz / Paula Daza

1. ¿Cuál fue la primera medida para afrontar la emergencia sanitaria?

La primera medida fue implementar protocolos de bioseguridad de primera calidad, mascarillas KN95, tapabocas termo sellados a los empleados, se les dieron trajes de bioseguridad para que los usaran en la calle, se dieron caretas a los administrativos y se redistribuyó la empresa con el fin de dar distanciamiento.

2. ¿En qué tiempo volvieron a retomar labores los empleados, tanto administrativos como operativos?

Como lo menciono el gerente la empresa, inicio la venta de elementos de bioseguridad, por tanto, en menos de un mes pudimos volver a la oficina, afortunadamente el espacio nos daba para tener distanciamiento, se establecieron turnos más cortos con el fin de tener media planta trabajando de 7 a 12 y la otra media de 12 a 6, las obras hasta el mes de diciembre pudieron retornar.

3. ¿Usted, como coordinadora de SST a que protocolos se rigió para implementar en la constructora? Mencíónelos.

Los protocolos de bioseguridad fueron establecidos por la alcaldía, por tanto, y con ayuda de la ARL se inició la toma de temperatura tres veces al día, el lavado de manos cada media hora, se hacía desinfección por la mañana, en la tarde y a medio día de todas las áreas.

4. ¿Qué modificaciones la constructora realizo respecto a la dotación al personal?

Se implementó el traje anti fluido, cuando pudimos retornar actividades teníamos obras pequeñas que realizar en tierra caliente, lo cual fue lo más difícil de controlar porque un trabajador en alturas ponerle un tapabocas, una careta y traje es dificultarles el trabajo y posiblemente ahogarlos, ya que ellos requieren toda su fuerza para poder hacer ascensos o descensos por estructuras.

5. En cuando al horario laboral ¿La constructora realizo cambios?

Efectivamente, se realizaron cambios, la mitad de los trabajadores estaban de 7 a 12 y la otra mitad de 12 a 6, cada área estaba dividida en dos grupos para que siempre la empresa tuviera alguien de cada área colaborando, para ser justos rotábamos por semana a los grupos.

6. ¿La constructora cómo manejo la directriz del aforo del personal?

En la oficina no tuvimos inconvenientes, ya que el tráfico de terceros no es alto y en obras cada siso era el encargado de delimitar los espacios de trabajo.

7. ¿La constructora suministro al personal permisos especiales de movilidad?

Si, cada semana se renovaban los permisos especiales de movilidad porque nuestro personal tenía la preocupación de que les solicitaran o se ganaran alguna multa por parte de las autoridades.

8. ¿Cuál es el número de empleados total de la constructora y cuantos de estos fueron diagnosticados positivos para COVID-19?

El número total de trabajadores en nómina eran 45, de estos solamente salieron positivo 3 los cuales los cargos que desempeñaban eran mensajero, instalador de alturas y contabilidad.

9. Respecto a la salud de los empleados ¿Cómo la constructora manejó los casos positivos o sospechosos de COVID-19?

Cada semana se realizaba la prueba COVID-19, los trabajadores de campo para entrar a obras se las pedían y los administrativos se les mandaba hacer cada semana con el centro de salud ocupacional aliada, ya que más que cuidar a nuestro personal era cuidar a las familias, los tres casos positivos se dieron fuera de la oficina y se aisló a las personas oportunamente.

10. ¿La constructora ejerció algún recurso para la movilidad de sus colaboradores?

Como empresa ayudamos a 10 colaboradores que trabajan aledaños a la oficina o la obra para que adquirieran bicicletas, ya que el nivel de riesgo de contagio era menor, aproximadamente eran entre 7 a 10 personas las que usaban transporte público, los demás usaban medios alternos, moto, carro, bicicleta hasta en patines llegaban con tal de no usar transporte público.

11. ¿Cómo afectó la pandemia la salud mental de los colaboradores?

Se requirió realizar charlas, ya que hubo colaboradores con bastante pánico ante el tema, había días en los cuales se escuchaban noticias y veían que los casos aumentaban y se asustaban, decían que ya no podían respirar, que la comía no les sabía entre muchas otras cosas, pero gracias a las pruebas que se hacían ellos mismos se daban cuenta de que era más un tema mental lo que les estaba afectando.

Anexo 5. Entrevista a: coordinadora de Seguridad y Salud en el trabajo / Empresa: B

Fecha: sábado 23 de julio 2022

Entrevista realizada por: Tatiana Ruiz / Paula Daza

1. ¿Cuál fue la primera medida para afrontar la emergencia sanitaria?

La primera medida fue aislar a los colaboradores, las pocas personas que quedaron en oficina se implementaron todos los protocolos de bioseguridad de la mano con la ARL.

2. ¿En qué tiempo volvieron a retomar labores los empleados, tanto administrativos como operativos?

Para que la empresa volviera a tener su personal tal cual como estaba antes del simulacro fue para el mes de octubre de 2020, ya que antes de este tiempo tenerlos a todos fue casi imposible.

3. ¿Usted, como coordinadora de SST a que protocolos se rigió para implementar en la constructora? Mencíónelos.

Se implementó aislamiento, desinfección a la entrada a obra u oficina, toma de temperatura y lavado de manos.

4. ¿Qué modificaciones la constructora realizo respecto a la dotación al personal?

Se implementó la mascarilla KN95, a los recepcionistas y mensajeros se les suministró guantes con el fin de evitar el contacto y a los administrativos se les dio caretas.

5. En cuando al horario laboral ¿La constructora realizo cambios?

Cuando se retomaron actividades la constructora no realizo cambios de horario, hubo dos o tres obras pequeñas las cuales no duraban más de una semana, en esas obras solicitaban salir por tarde a las 3 pm.

6. ¿La constructora cómo manejo la directriz del aforo del personal?

Por el aforo no tuvimos problemas, puesto que la planta para el personal administrativo permitía tener distanciamiento y el personal operativo estaba en campo y cada obra tenía su protocolo establecido

7. ¿La constructora suministro al personal permisos especiales de movilidad?

Si al inicio se dio el permiso para los pocos trabajadores que quedaron, después con el permiso de la alcaldía se generó un certificado por cada trabajador en caso de ser requerido por alguna autoridad.

8. ¿Cuál es el número de empleados total de la constructora y cuantos de estos fueron diagnosticados positivos para COVID-19?

De 18 personas que estaban activos 8 salieron contagiados de COVID-19, pero cuando fueron dados positivos no estaban laborando en nuestras instalaciones como se mencionó estaban en licencias o vacaciones, a los colaboradores que les dio aparte de los mercados que daba la empresa se les envió bonos de 250.000 con el fin de que pudieran solventar alguna necesidad durante los 15 días de recuperación.

9. Respecto a la salud de los empleados ¿Cómo la constructora manejó los casos positivos o sospechosos de COVID-19?

Cuando retomamos actividades no tuvimos contagiados, las personas que se infectaron estaban en sus casos como empresa, solamente se les colaboró con \$ 250.000 para solventar alguna necesidad, afortunadamente ninguno estuvo grave u hospitalizados.

10. ¿La constructora ejerció algún recurso para la movilidad de sus colaboradores?

De nuestros colaboradores todos tenían carro, moto o bicicleta para llegar a la oficina, hubo un solo en específico que la señora vivía por los lados del tunal y usaba Transmilenio para llegar

a la oficina, se le colaboró consiguiendo vivienda a unas cuantas cuadras de la oficina con el fin de evitar ese transporte hasta el día de hoy ella sigue viviendo aledaña al trabajo.

11. ¿Cómo afectó la pandemia la salud mental de los colaboradores?

El miedo de perder su trabajo o no tener los recursos para sostener a las familias fue evidente, sin embargo, todos recibieron ayudas, enviarlos a licencia no remunerada no significaba que no iban a recibir una remuneración.

Anexo 6. Entrevista a: coordinadora de Seguridad y Salud en el trabajo / Empresa: C

Fecha: sábado 23 de julio 2022

Entrevista realizada por: Tatiana Ruiz / Paula Daza

1. ¿Cuál fue la primera medida para afrontar la emergencia sanitaria?

Implementar los protocolos de bioseguridad, de acuerdo con lo establecido por la alcaldía de Bogotá y el ministerio de salud.

2. ¿En qué tiempo volvieron a retomar labores los empleados, tanto administrativos como operativos?

Tuvimos que parar la obra 1 mes, el 2 de mayo de 2020, retomamos actividades.

3. ¿Usted, como coordinadora de SST a que protocolos se rigió para implementar en la constructora? Mencíónelos.

El protocolo de bioseguridad es un documento en el cual se establecieron los parámetros para regresar a las labores, en los cuales estaba la toma de temperatura, información del estado de salud, lavado de manos al ingresar, uso de alcohol para la desinfección de las prendas de vestir y horarios de ingreso, almuerzo y salida.

4. ¿Qué modificaciones la constructora realizo respecto a la dotación al personal?

Se implementaron los overoles antifluido para todo el personal, tanto administrativo como operativo.

5. En cuando al horario laboral ¿La constructora realizo cambios?

De acuerdo con las restricciones que imponía la Alcaldía Mayor de Bogotá, los horarios variaban, pero inicialmente se tuvo que correr el ingreso de 7:00 am a 10:00 am y la salida de 4.30 pm a 6:00 pm.

6. ¿La constructora cómo manejo la directriz del aforo del personal?

No afecto, puesto que el espacio era suficiente para la cantidad de personal.

7. ¿La constructora suministro al personal permisos especiales de movilidad?

Si, semanalmente se modificaban los permisos de movilidad, de acuerdo con las cuarentenas que impuso la alcaldía mayor de Bogotá.

8. ¿Cuál es el número de empleados total de la constructora y cuantos de estos fueron diagnosticados positivos para COVID-19?

Para esa época teníamos un total de 35 personas, de las cuales ninguno dio positivo para COVID-19.

9. Respecto a la salud de los empleados ¿Cómo la constructora manejó los casos positivos o sospechosos de COVID-19?

Dentro del protocolo de bioseguridad estaba establecido como actuar en caso sospechoso o positivos para COVID-19, afortunadamente no tuvimos que hacer uso de ese protocolo.

10. ¿La constructora ejerció algún recurso para la movilidad de sus colaboradores?

No, cada colaborador se transportaba por sus propios medios a la obra o a la oficina.

11. ¿Cómo afectó la pandemia la salud mental de los colaboradores?

Al principio, la inquietud y el miedo por la falta de información, se juntaba con la necesidad de los colaboradores por continuar laborando. Afortunadamente, todo se pudo manejar y continuar las labores de la manera habitual.