

**La importancia de la gestión estratégica en la estabilidad financiera empresarial (EQUANS
contrato de subestaciones)**

Andrés Stiven Rodríguez Cardozo

Asesora

Julieth Alexandra Barón Bayona

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios ECACEN

Especialización en Finanzas Corporativas

2025

Resumen

Para que las empresas sean prosperas se deben reunir diferentes factores los cuales son claves para un desarrollo y una relación armoniosa entre cliente, dirigencia y colaboradores, razón por la cual la gestión estratégica toma una relevancia significativa, pues desde esta se desprende la capacidad del desarrollo de la planificación, competitividad y destacamento. En el presente articulo tiene como finalidad realizar un análisis acerca de las situaciones que se están viviendo en la empresa, conforme a la gestión estratégica que está conduciendo la dirección del contrato de subestaciones partiendo desde las respuestas (a una entrevista) aplicadas a empleados y exempleados, además de cálculos y estimaciones de costos que cuesta la falta de suministros y que afecta directamente la productividad y las finanzas, además de la continua deserción en cargos operativos, esto apalancado principalmente por falta de competitividad salarial y las condiciones que ofrece la dirección del contrato que estimulan las renunciias. Así que, la empresa debe aplicar diferentes instrumentos, metodologías y procesos que cambien las condiciones que están potenciando las condiciones negativas, estos pueden ser: software de análisis de datos y rendimientos estadísticos, aplicación efectiva de salarios competitivos (tomando en cuenta los que tienen otras empresas del sector), evaluaciones efectivas del área de recursos humanos (en concordancia con el reglamento interno de trabajo y las relaciones laborales), el seguimiento periódico de la entrega de suministros (desde los sitios de obra y por medio de requerimientos escritos por parte del cliente “hallazgos”) y la mejora sustancial de los filtros del área de compras con el fin de la optimización de los tiempos.

Palabras claves: Estrategia, planificación, finanzas, costos, gestión, dirección, estabilidad, competitividad.

Abstract

For companies to prosper, different factors must be brought together, which are key for a harmonious development and relationship between client, management and collaborators, which is why strategic management takes on a significant relevance, since it is from this that the capacity to develop planning, competitiveness and detachment is derived. The purpose of this article is to make an analysis of the situations that are being experienced in the company, according to the strategic management that is leading the management of the substation contract, starting from the answers (to an interview) applied to employees and former employees, in addition to calculations and estimates of costs that the lack of supplies costs and that directly affects productivity and finances, in addition to the continuous desertion in operational positions, this leveraged mainly by lack of salary competitiveness and the conditions offered by the contract management that stimulate resignations. So, the company must apply different instruments, methodologies and processes that change the conditions that are enhancing the negative conditions, these can be: data analysis software and statistical performances, effective application of competitive salaries (taking into account those of other companies in the sector), effective evaluations of the human resources area (in accordance with the internal work regulations and labor relations), periodic monitoring of the delivery of supplies (from the work sites and through written requirements by the client “findings”) and the substantial improvement of the filters of the purchasing area with the purpose of time optimization.

Keywords: Strategy, planning, finance, costs, management, leadership, stability, competitiveness.

Tabla de Contenido

Introducción	7
Problema de Investigación	14
Metodología	17
Resultados	20
Conclusiones	30
Referencias Bibliográficas	34

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Muestra Caracterizada por Género y Edades</i>	21
Tabla 2 <i>Total de Encuestados Caracterizados por Género, Cargo, Empleados(as) o Exempleados(as)</i>	22
Tabla 3 <i>Total de Encuestados(as) por Profesión</i>	23
Tabla 4 <i>Remuneración Salarial por Cargo</i>	25
Tabla 5 <i>Costo Diario por Vehículo Tipo Camioneta</i>	26
Tabla 6 <i>Calculo Diario por Cuadrilla Básica Fija</i>	27
Tabla 7 <i>Costo Diario de Cuadrilla y Vehículo</i>	27
Tabla 8 <i>Costo Mensual de Cuadrilla Básica Fija y Vehículo</i>	28

Lista de Figuras

Figura 1 <i>Consulta de Bibliografía en Software Vosviewer</i>	13
Figura 2 <i>Porcentajes por Género</i>	21
Figura 3 <i>Total de Empleados(as) y Exempleados(as) por Género</i>	23
Figura 4 <i>Representatividad de Encuestados(as) por Profesión</i>	24
Figura 5 <i>Representación de la Respuesta al Interrogante 1.14 ¿Ha Visto o Vio Afectadas sus Labores por Falta de Insumos?</i>	25
Figura 6 <i>Remuneración Salarial por Cargo</i>	26

Introducción

En las empresas los entornos dinámicos y la competitividad son elementos implícitos en la operación, consonante con la salud y estabilidad financiera se apalanca el éxito de esta y su perduración en el tiempo, pues sin estos elementos el mercado tiende a absorber a quien no demuestre una robustez conforme a la demanda que se presenta. Para encargarse de potencializar la organización, se necesita implementar la gestión estratégica, que surge como herramienta fundamental para lograr que se genere estabilidad administrativa de la empresa, pues se proporciona un marco integral en el cual seguidamente se incluye la planificación de los gastos, costos, dirección de actividades, proyecciones y presupuestos necesarios para la operación. (David, 2003)

Con la gestión estratégica se genera un enfoque estructurado y proactivo que le ayuda a la organización a mantener un equilibrio y unas finanzas sólidas, asegurando una posición relevante y competitiva de cara a los cambios constantes que se puedan presentar, posiciones que son cruciales para la toma de decisiones estratégicas que eleven el bienestar de la empresa. Adoptar la gestión estratégica para las empresas, es perentorio para tratar las diferentes complicaciones que se están presentando en su interior y que se relacionan a continuación en la formulación y el planteamiento de los problemas más relevantes que están afectando de forma significativa el desempeño de la compañía. (Popkova E, 2024)

Para empezar, es necesario tener claridad sobre que es la gestión estratégica que se puede definir de la siguiente manera: es el proceso por el cual las empresas y/o organizaciones generan un direccionamiento a mediano o largo plazo (dependiendo de la necesidad se da un determinado tiempo) en esta se establecen objetivos, se realiza una planificación, se diseñan estrategias, todo en consideración de las afectaciones internas y externas que se puedan generar, además de su

potencialización en temas de competitividad, sostenibilidad y finanzas, “La gestión estratégica es un proceso dinámico y continuo que involucra tanto la formulación como la implementación de estrategias” (Henry, 1994, pp. 70-79).

Además de la definición, la gestión estratégica tiene cuatro pasos fundamentales que se relacionaran a continuación;

Análisis estratégico: En este proceso se realiza la investigación sobre el entorno y los problemas que se pueden estar presentando en la organización.

Formulación de estrategias: Es la generación de opciones o alternativas que permiten dar solución a las presiones, influencias o situaciones que se detectaron en el análisis estratégico.

Implementación de estrategias: Es el proceso con el cual se materializa el plan de acción resultante de la formulación de estrategias, teniendo en cuenta la determinación de roles, responsabilidades y participación del equipo de trabajo.

Control estratégico: Se ciñen los lineamientos y se coordinan rutas de colección, procesamiento y evaluación de los datos, para hacer el comparativo pertinente conforme a los resultados esperados en la planificación inicial.

Conforme al cumplimiento de la gestión estratégica de la empresa, se puede ir generando una estabilidad, haciendo una gestión adecuada del capital, el flujo de caja y las deudas “forjando una capacidad de adaptación de cara a los cambios económicos y financieros de la empresa, los embates y comportamientos de los mercados” (Merton, 1995, pp. 1-8).

Por lo cual, las empresas deben tener un sustento para la toma acertada de sus decisiones, las cuales deben estar afianzadas en una planificación estratégica en la cual se debe considerar lo siguiente:

Liderazgo de costos: Se centra en la eficiencia operativa y en la reducción de los costos para ofrecer productos y servicios competitivos, a precios inferiores sin reducir la calidad.

Diferenciación: Busca la creación y promoción de productos y servicios únicos y diferenciados en el mercado, con características exclusivas, calidad, innovación, ofreciéndole a los clientes experiencias únicas que el competidor no puede otorgarle.

Enfoque en un nicho del mercado: Generar estrategias para satisfacer las necesidades de un segmento específico de clientes (una industria específica y un mercado geográfico limitado)

Expansión geografía: Implica la búsqueda de oportunidades de crecimiento en nuevos mercados geográficos, a nivel local o fuera de las fronteras, por medio de venta física o intermediación en las exportaciones o alianzas con empresas afianzadas.

Desarrollo de productos y servicios innovadores: Destacarse a través de la innovación constante, creatividad aplicada a los productos y servicios nuevos o tener mejoras continuas para mantenerse vigente ante los competidores y el mercado.

Sostenibilidad y responsabilidad corporativa: Adoptar mecanismos que permitan una operación ética, sostenible y sustentable, minimizando los impactos negativos en el medio ambiente, contribuyendo al desarrollo de las comunidades y generando ventajas competitivas como: atracción de nuevos clientes y empleados dichosos de hacer parte de la organización.

Además de apoyarse en metodologías y procesos que pueden aportar a la mejora de situaciones que se presentan durante el desarrollo normal de las actividades, entre los cuales encontramos:

Matriz PODA: Esta matriz analiza las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que tiene la empresa, además de ayudar en la identificación de factores (internos y externos) que influyen en el desempeño y la posición competitiva de la empresa.

Esta matriz es fundamental en las empresas, pues ayuda a la caracterización de los diferentes problemas y da luces de las situaciones que pasan, en el caso de la empresa EQUANS, puede aportar material específico de áreas y que personas que están afectando los procesos.

Matriz BCG: Esta matriz es utilizada para analizar la cartera de productos de la empresa, clasifica los productos en función de la participación en el mercado y la tasa de crecimiento, dividiéndolos en cuadrantes para ayudar a determinar que productos requieren inversión y cuales deben ser gestionados de manera más eficiente.

Con el apoyo de esta matriz se puede lograr la determinación de las inversiones y los recursos necesarios requeridos para concretar el ciclo del capital que es fundamental para la generación de ganancias monetarias y reputacionales.

Matriz de cartera de proyectos: Es utilizada para evaluar y priorizar los proyectos e iniciativas en función de los criterios como el valor estratégico, retorno de la inversión y el riesgo.

Al tener un contrato con tantos frentes de trabajo, hay proyectos que tienen riesgos mayores debido a su magnitud y los recursos necesarios (monetarios, logísticos y de personal) que se necesitan para su óptimo desarrollo, por ello esta matriz le permite a la parte gerencial, tomar las decisiones necesarias en pro de cuidar los intereses de la empresa.

Matriz de priorización: Ayuda a priorizar las tareas y proyectos según la importancia y urgencia de este, tiene cuatro cuadrantes básicos: Importante y urgente, Importante pero NO urgente, NO importante pero urgente y NO importante y NO urgente.

La empresa EQUANS al tener un contrato tan amplio y ser un sector estratégico para la vida moderna (sector eléctrico), debe junto al cliente hacer evaluaciones minuciosas y concretas

conforme a la premura que tengan los proyectos, pues los retrasos desencadenan multas o sanciones por parte del cliente y entidades gubernamentales.

Matriz de riesgo y recompensa: Es una matriz que está encaminada en realizar evaluaciones a las iniciativas y decisiones en función de los riesgos asociados y de posibles recompensas que se puedan generar por acciones que generen un impacto positivo.

Las ganancias están directamente relacionadas a los riesgos que se puedan enfrentar durante cualquier actividad económica que deje una utilidad, por ello las evaluaciones de la priorización y destinación de recursos deben ser minuciosas, pues cualquier falencia puede causar pérdidas considerables en lo monetario y reputacional.

Matriz de cumplimiento de objetivos: Es utilizada para evaluar el progreso conforme a los logros de los objetivos trazados por la empresa, donde se realiza la identificación de las áreas que requieren una atención especial y las que están progresando conforme a la planificación.

Todos los proyectos al tener retos diferentes tienen tiempos y objetivos diferentes, los cuales deben cumplirse a cabalidad para reducir riesgos que se puedan presentar y potenciar el uso de los recursos y las ganancias, además del reconocimiento de los clientes por el cumplimiento.

“Los aspectos detallados deben ser detallados y valorados conforme a la métrica a preferencia del administrador, en este escenario, se valora del 1 al 6; donde uno representa un aspecto negativo en el cuestionamiento mientras que 6, es un elemento positivo” (Morales K, 2024, pp. 12-54).

Apoyándonos en el sustento teórico anteriormente expuesto, la razón de elegir el caso de estudio de la empresa EQUANS COLOMBIA en su área de subestaciones, radica en problemas

significativos de gestión y planificación los cuales están afectando los márgenes de ganancias y de paso su productividad, que son fundamentales para el crecimiento empresarial.

Los problemas que nos encontramos son los siguientes:

Una creciente escalada en las renunciaciones de su personal operativo que se está yendo hacia otras empresas (del sector de la construcción), que les brinda mejores condiciones laborales, salarios más y beneficios no prestacionales como; bonos, primas y otros.

La tardanza en las compras y el suministro en sitio de los materiales a los diferentes frentes de obra hace que se vean retrasadas las actividades y, por consiguiente, se afecte el trabajo, la producción y facturación, generando pérdidas cuantiosas por el personal operando a media capacidad y la reputación con el cliente por el incumplimiento en los tiempos de entrega.

Rompimiento en los canales de comunicación del área administrativa con el área operativa y los problemas que esto genera en el entendimiento y el dinamismo que se debe tener para poder concretar de forma óptima los proyectos que la empresa tiene a cargo.

Como consecuencia, si las cadenas de suministros (que son fundamentales para garantizar el cumplimiento de las metas y objetivos trazados) no están cumpliendo sus fines, claramente se pueden ver comprometida la rentabilidad, reputación y cumplir el ciclo del capital que es el objetivo de toda organización con ánimo de lucro. (Teimouri H, 2016)

Existen factores que afectan enormemente el curso productivo de la organización, bastante dependiente a los suministros, los cuales son indispensables para la realización de las obras civiles y eléctricas que son el eje fundamental de la actividad económica de la organización. (Rocha K, 2020)

Con miras a las problemáticas expuestas es planear un proyecto efectivo y aplicable que pueda ayudar a resolver los problemas planteados, en donde se aplique la Gestión Estratégica

Problema de Investigación

Las empresas y cualquier otro tipo de negocio formal tienen como finalidad cumplir el ciclo del capital y maximizar sus ganancias en pro del beneficio de sus monetarios y financieros, sin embargo, existen diversas dificultades para poder concretar este ciclo y dos de ellas se estudiarán a continuación; la primera es la afectación negativa en la cadena de suministros y la segunda es la fractura entre las relaciones administrativas-operativas (incluidos los salarios).

Las afectaciones en la cadena de suministros hacen que todo el proceso de ejecución en los proyectos se frene y genere retrasos, los cuales se ven reflejados en sobrecostos (menos ganancias para la empresa), lo cual afecta directamente las finanzas de la empresa, al generarse unas pérdidas que van en contravía de las proyecciones de ganancias previamente establecidas.

La cohesión del equipo de trabajo debe ser total para que las metas se cumplan, no obstante, cuando se presentan una fractura entre las diferentes jerarquías y las diferentes áreas, el ambiente poco motivacional puede desencadenar en cierto tipo de decisiones radicales (renuncias) las cuales se ven apalancadas por los comportamientos adquiridos influenciados propiamente por el poder (relación jefe-subalterno), por lo cual, si se influencia la deserción del personal por los superiores, se perderá aporte productivo por falta de capital humano y esto a su vez generará pérdidas financieras por plusvalía y capacidad reducida de productividad.

Así que, basados en los datos y las evidencias recolectas con la aplicación del instrumento (ficha de caracterización), se espera determinar las causas por las cuales se están acrecentando estas problemáticas que pueden estar generando pérdidas significativas en las arcas de la empresa, debido a la reducción de productividad por falta de personal operativo y por falta de insumos y productos necesarios para completar las labores y generar facturación a los clientes.

Según estudios realizados por McKinsey (Company., 2008), el principal enfoque gerencial de la próxima década será competir por el mejor talento humano en un mercado global altamente competitivo a nivel mundial. Así que, EQUANS al ser una empresa multinacional debe tener en sus principales gestiones el conservar el personal, pues el sector eléctrico es un sector de la economía muy reducido, el cual requiere de un capital humano especializado y entrenado para labores de media y alta complejidad.

Al ser el personal de EQUANS especializado en tareas del sector eléctrico, son atraídos por ofertar monetarias superiores y posibilidades de escalar laboralmente, algo que EQUANS en su contrato de subestaciones no ha tenido la capacidad ni ha forjado alguna estrategia para conservar a su personal.

Además del capital humano que debe tener EQUANS para el desarrollo y cumplimiento de sus labores, este capital humano necesita herramientas, equipos e insumos para poder materializar los proyectos, sin embargo, estos elementos no llegan a tiempo por diferentes procesos que afectan de fondo y alguno de estos son; Las compras tardías debido a 3 aprobaciones que deben tener en la empresa, los residentes de proyecto no cuentan con una caja menor robusta para comprar materiales que se necesitan de forma inmediata, la elección de proveedores que no cumplen con los tiempos de suministro y la falta de experticia del departamento de compra en torno a la priorización de los proyectos y los suministros más necesarios.

Con la exposición de los dos problemas elementales que tiene la empresa, es necesario adoptar medidas de impacto que permitan más destinación de recursos monetarios para en primer lugar: mejorar las condiciones salariales y con ello tener al personal en una posición donde le sea difícil elegir otra empresa del sector. “La competitividad externa establece valores de

remuneración competitivos con las tasas prevalecientes en el mercado donde opera la empresa (Rimsky, 2005)”.

“La Gestión de la Cadena de Suministro (GCS) es un elemento crítico para la supervivencia empresarial, la mejora del rendimiento y la obtención de ventajas competitivas. Con el fin de mejorar los aspectos estratégicos de la GCS y la formación de los directivos y apoyarlos en su gestión” (R, 2025). Así que la cadena de suministro de la empresa EQUANS en su contrato de subestaciones, tiene que generar una reorganización en donde: Los proveedores mejoren los tiempos de entrega, se tengan recursos económicos suficientes y el proceso de autorización sea más rápido para las compras importantes y materiales urgentes en el sitio de trabajo, mejorar la agilidad del almacén con un software de última generación y personal altamente capacitado, que las reuniones de compras y los comités ejecutivos para las autorizaciones sean mucho más fructíferos y permitan dinamizar los pagos y entregas en sitios de labores.

Metodología

Las empresas son fundamentales en el desarrollo de la economía, y para que estas se consoliden deben tener una planeación juiciosa y una gestión estratégica integra (es decir que cubra todas las áreas de la organización), por tal motivo es llamativo que se presente cambio de personal de forma tan abrupta, pues la formación, el conocimiento y la técnica que se adquiere para trabajos especializados, es un restrictivo para que las empresas NO dejen ir a los colaboradores, debido a que la falta de personal se traduce en retrasos, apremios y finalmente pérdidas económicas (al perderse tiempo en la entrega de un trabajo esto se traduce en dinero). Por tal motivo es fundamental realizar las averiguaciones (con fuentes internas y externas) del porque se están presentando estos fenómenos y cuales incidencias en el comportamiento monetario y financiero de la compañía.

Con la finalidad de dar sustento a esta hipótesis, se realizará una investigación de campo básica con enfoque cualitativo, donde se aplicará un instrumento específico (entrevista) a una población específica (extrabajadores y trabajadores), para obtener los datos primarios y con el procesamiento de estos, se proyectará encontrar las explicaciones pertinentes.

Se aplicará una encuesta con preguntas puntuales a empleados y exempleados acerca de: remuneración salarial, ambiente laboral, información socioeconómica, información académica y finalmente (a los exempleados) el motivo de su retiro de la compañía.

La encuesta se le hará a 40 empleados y exempleados del área de subestaciones, comprendiendo todos los rangos (desde ingenieros hasta ayudantes) con lo cual, se espera obtener información clara y sólida para realizar sustentar la hipótesis planteada inicialmente.

Adicionalmente a ello, se apoyará la búsqueda en diferente bibliografía (relacionada al final de este documento), que contenga información para afianzar el procesamiento y análisis de

los datos recolectados, logrando dimensionar el porqué de la importancia de la “gestión estratégica en la estabilidad financiera empresarial” y que eventos están suscitando que la empresa este teniendo estos cambios tan abruptos.

Conforme a la necesidad de la resolución de la hipótesis, se realizó la consulta de fuentes bibliográficas a través de indagaciones en línea en buscadores como: Google, e-biblioteca (UNAD), VOSVIEWER, Google académico, Science Direct y otros.

Para desarrollar la investigación cualitativa, Conforme a la necesidad de la resolución de la hipótesis, se realizó la consulta de fuentes bibliográficas a través de indagaciones en línea en buscadores como: Google, e-biblioteca (UNAD), VOSVIEWER, Google académico, Science Direct y otros.

En el avance de la investigación de tipo cualitativo, se aplicó un instrumento de entrevista con preguntas puntuales, las cuales no tienen ninguna finalidad numérica, pero si, afianzar los datos para generar un análisis que se pueda comparar con información que contengan herramientas base como; textos, artículos, libros y otros elementos, para poder distinguir que factores están afectando la gestión, finanzas y la estabilidad de la compañía.

Conforme a la información recolectada y a la finalidad del tema de esta investigación, se consultaron diversas páginas web, libros y textos tanto en físico y digital, en donde se usaron las siguientes palabras clave para la búsqueda de información:

“Finanzas empresariales” “Gestión estratégica”, “Estabilidad financiera”, “Gestión financiera”, “Gestión empresarial”, “Clima organizacional”, “Estrategias de gestión”.

Este tema al ser tan importante en términos sociales, contables y económicos se encontró en la búsqueda mucha información en literatura, artículos videos y otros elementos didácticos,

sin embargo, la elección se concretó partiendo de gestión estratégica como tema principal pero que involucraran los subtemas de clima laboral y finanzas.

Usando las herramientas tecnológicas (mencionadas en el cuarto párrafo de este documento) se buscó material académico partiendo de la combinación de palabras claves, donde se obtuvieron 351 resultados de los cuales el 95% estaba en inglés, razón por la cual se realiza la elección de 10 elementos (artículos, tesis, libros y videos) que tienen coincidencia directa con el tema para el desarrollo del documento.

La selección del material de apoyo para la resolución de la hipótesis planteada y de los interrogantes que surgieron para realizar el documento en desarrollo (proyecto de grado), se procede a hacer lectura del material literario donde se identifica como afecta una gestión deficiente a las finanzas, el NO cumplimiento del ciclo del capital, la aceleración en la deserción laboral por falta de atención a los recursos humanos, además de los datos que se encuentran conforme a las pérdidas que generan las conductas marcadas por la pésima gestión, las renunciadas masivas, los riesgos operativos, la falta planeación y conforme a ello, observar los y procesas los datos de las encuestas realizadas y conforme al análisis planteado para comparar que causas están llevando a que los procesos de producción se dificulten y los recursos no se usen de la forma adecuada.

Resultados

La presente investigación se realizó por medio del instrumento de encuesta, en la cual se formularon trece (13) preguntas a veinte (20) empleados y exempleados de la empresa (que trabajan o estuvieron trabajando en el contrato de subestaciones), donde se realizaron preguntas de caracterización referentes a su edad, escolaridad, remuneración salarial, estado civil, cargo y sitio de residencia, para determinar cuáles son sus impresiones y conceptos acerca del porque está desertando el personal y que dificultades se están presentado en el desarrollo de los proyectos de construcción de obra civil.

En la encuesta se quiere establecer los diferentes elementos que se vienen fomentando algunas afectaciones financieras y de gestión estratégica que puede presentar la empresa conforme a las decisiones que ha tomado la dirección (del contrato de subestaciones) y que pudo haber implicado en afectaciones económicas y de recurso humano.

Una vez detectadas las afectaciones que se han o que se presentan, se hará un cómputo conforme al elemento aplicado para observar coincidencias o diferencias en las respuestas de los encuestados y con ello saber que visión y concepción se tiene según su clasificación demográfica.

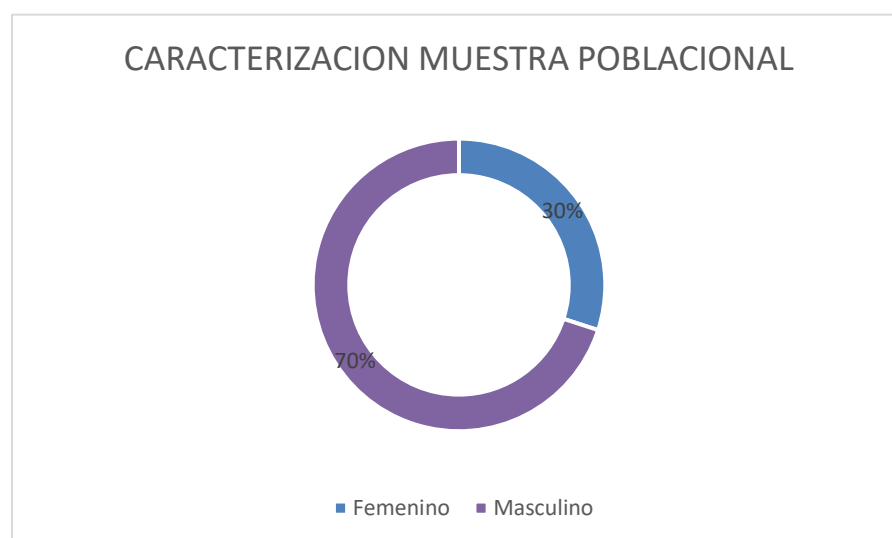
Conforme a las respuestas generadas por los diferentes encuestados, es necesario establecer que visión están tenido las personas acerca de los problemas que se desean tratar y con ello establecer sugerencias y correctivos que debería aplicar la empresa en pro de subsanar todos o parte de los factores que están desencadenando la problemática.

Una vez consolidadas las variables y las similitudes de las problemáticas identificadas y expresadas por los encuestados, se generará la propuesta de solución afianzada en los siguientes análisis de la investigación.

Tabla 1.*Muestra Caracterizada por Género y Edades*

Género	Total	Porcentaje	Edades
Femenino	6	30%	30 y 60 años
Masculino	15	70%	25 y 65 años

Nota. Muestra de empleados y exempleados en el año 2024. *Fuente.* Elaboración propia

Figura 2*Porcentajes por Género*

Nota. Muestra de empleados y exempleados en el año 2024. *Fuente.* Elaboración propia

Conforme a la primera caracterización de los encuestados, se encuentra que el 70% de las personas son hombres, mientras que el 30% son mujeres, lo que indica que en la empresa (en su área operativa o campo) impera aun los hombres, debido a que los trabajos desarrollados son en su gran mayoría físico y de una gran exposición a condiciones climáticas fuertes.

Sin embargo, como se observa en la tabla 2 y 3 y las gráficas 2 y 3, las mujeres tienen una mayor formación académica, y los hombres son quienes más han renunciado y ejecutan en la empresa labores más operativas.

Tabla 2

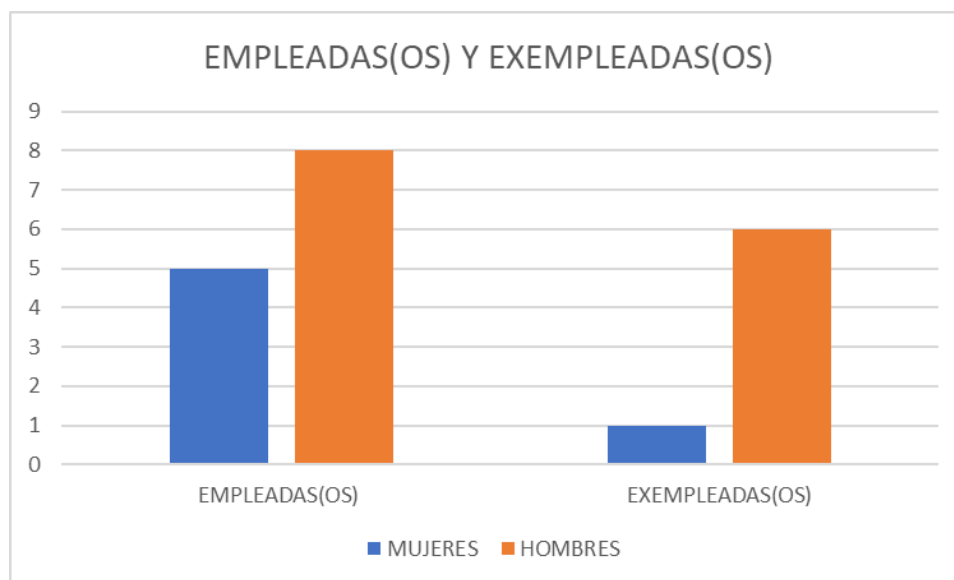
Total de Encuestados Caracterizados por Género, Cargo, Empleados(as) o Exempleados(as)

Género	Empleados	Exempleados	Cargos
Femenino	3	1	Ingenieras
Femenino	2	0	Hse
Masculino	2	1	Ingenieros
Masculino	0	2	Hse
Masculino	0	1	Ayudantes
Masculino	2	2	Oficiales
Masculino	1	0	Conductores
Masculino	3	0	Tecnólogos civiles
Total	13	7	

Nota. Muestra de empleados y exempleados en el año 2024. Fuente. Elaboración propia

Figura 3

Total de Empleados(as) y Exempleados(as) por Género



Nota. Muestra de empleados y exempleados en el año 2024. *Fuente.* Elaboración propia

Tabla 3

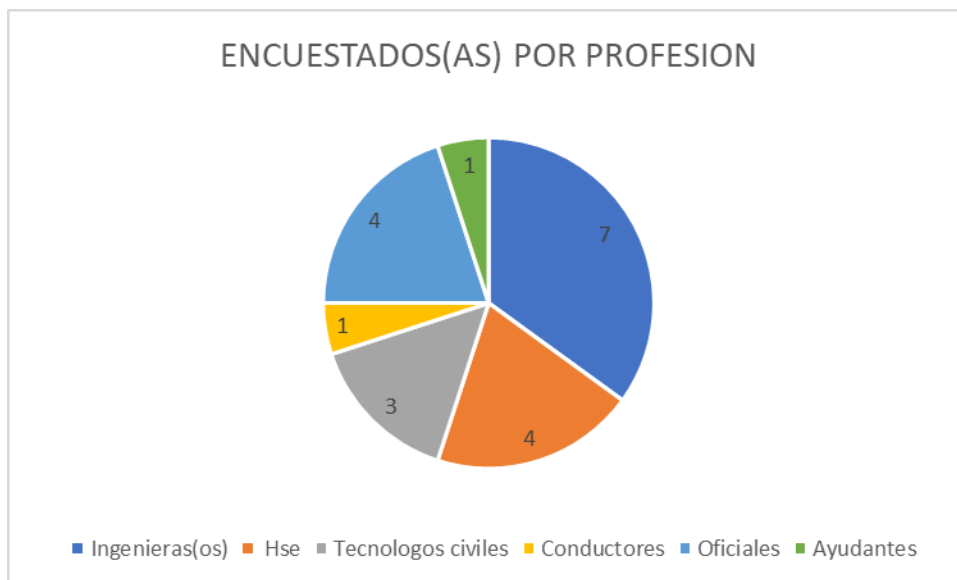
Total de Encuestados(as) por Profesión

Ingenieros	Hse	Tecnólogos	Conductores	Oficiales	Ayudantes
7	4	3	1	4	1

Nota. Muestra de empleados y exempleados en el año 2024. *Fuente.* Elaboración propia

Figura 4

Representatividad de Encuestados(as) por Profesión

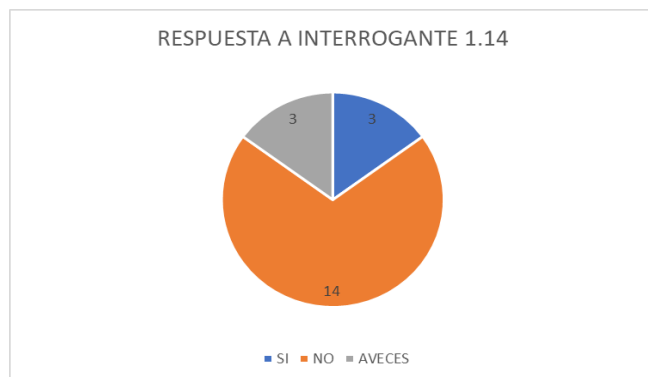


Nota. Muestra de empleados y exempleados en el año 2024. *Fuente.* Elaboración propia

Realizada la identificación y caracterización de los y las encuestadas, se observa según la respuesta (a la pregunta 1.14), el 15% de los encuestados coincide en que la falta de suministro y recursos NO es o NO fue lo que más ha afectado sus labores (los y las personas que coinciden en la respuesta positiva de la pregunta 1.16, son perteneciente al cargo HSE, no vieron afectadas sus actividades por la falta de suministros o recursos).

Figura 5

Representación de la Respuesta al Interrogante 1.14 ¿Ha Visto o Vio Afectadas sus Labores por Falta de Insumos?



Nota. Muestra de empleados y exempleados en el año 2024. *Fuente.* Elaboración propia

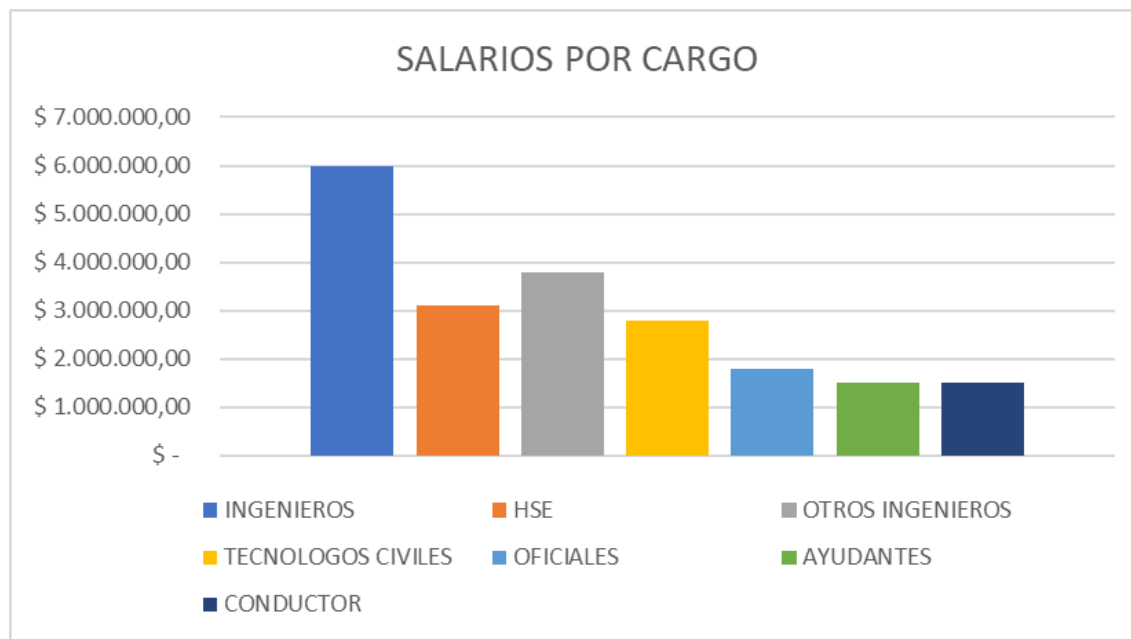
Ahora bien, partiendo de la respuesta a las preguntas anteriores, se debe saber que costo y de que personal está compuesta una cuadrilla de trabajo, la cual debe realizar todo el trabajo operativo en obra y que es la directamente afectada por la falta de materiales, suministros y recursos.

Tabla 4

Remuneración Salarial por Cargo

Cargo	Salario
Ingenieros	\$6.000.000
HSE	\$3.100.000
Otros ingenieros	\$3.800.000
Tecnólogos civiles	\$2.800.000
Oficiales	\$1.800.000
Ayudantes	\$1.500.000
Conductor	\$1.500.000

Nota. Muestra de empleados y exempleados en el año 2024. *Fuente.* Elaboración propia

Figura 6*Remuneración Salarial por Cargo*

Nota. Muestra de empleados y exempleados en el año 2024. *Fuente.* Elaboración propia

Tabla 5*Costo Diario por Vehículo Tipo Camioneta*

Cantidad	Objeto	Costo Diario
1	Camioneta Gasolina	\$166.667,67
1	Camioneta ACPM	\$50.000
Total		\$216.666,67

Nota. Muestra de empleados y exempleados en el año 2024. *Fuente.* Elaboración propia

Tabla 6*Calculo Diario por Cuadrilla Básica Fija*

Cantidad	Profesión	Costo Diario
1	Ingeniero	\$316.586,67
1	HSE	\$163.569,77
2	Oficiales	\$202.408,00
2	Ayudantes	\$171.001,33
1	Conductor	\$85.500,67
	Total	\$939.066,43

Nota. Muestra de empleados y ex empleados en el año 2024. *Fuente.* Elaboración propia

Tabla 7*Costo Diario de Cuadrilla y Vehículo*

Costo diario	
Costo por cuadrilla	\$939.066,43
Costo por vehículo	\$216.666,67
Total	\$1.155.733,10

Nota. Muestra de empleados y ex empleados en el año 2024. *Fuente.* Elaboración propia

Se puede observar según la tabla 5, que quienes tienen un salario más elevado son los ingenieros, sin embargo, la carga de costos del personal por cuadrilla (Como se observa en la tabla 6) la producen el personal de operativo, es decir, el personal que necesita los insumos y materiales para ser productivos y cumplir con unos trabajos específicos.

En la tabla 7 se puede apreciar el costo total de una cuadrilla regular por día (incluyendo salario, prestaciones sociales, parafiscales y lo determinado por la legislación colombiana) con lo

cual, sabiendo que son 9 cuadrillas civiles y 4 cuadrillas eléctricas, sería un total por día laboral por cuadrilla de quince millones veinticuatro mil quinientos treinta pesos con treinta centavos ($13 \times 1.155.733,10 = 15.024.530,3$), un monto considerable partiendo de que los reportes iniciales hablan de 4 cuadrillas diarias que no tienen actividades significativas o que generen rentabilidad a la empresa.

Tabla 8

Costo Mensual de Cuadrilla Básica Fija y Vehículo

Costo Total Stop Work Mensual			
Costo diario por cuadrilla	Cuadrillas	Días laborales mensuales	Total
\$1.155.733,10	4	22	\$101.704.512,80

Nota. Muestra de empleados y exempleados en el año 2024. *Fuente.* Elaboración propia

Como se evidencia en la tabla 8, las pérdidas mensuales de la empresa por tener las cuadrillas en STOP WORK son significativas, pues superan los cien millones de pesos, que es una cantidad de dinero significativa si se tiene en cuenta que con este dinero se pueden pagar el salario con sus debidas prestaciones de 11 ingenieros o 34 oficiales.

Pérdidas que claramente están potenciadas por la falta de gestión en la compra de insumos y materiales, además de la planeación, el flujo de caja y recursos, que son indispensables para que todo proyecto y toda obra de infraestructura se pueda desarrollar de forma óptima.

Fuentes de datos:

Encuestas a empleados y exempleados de la empresa Equans Colombia, que

pertenecieron o pertenecen al contrato de subestaciones eléctricas para el cliente ENEL Colombia.

Con las respuestas de los y las encuestadas, se obtuvieron datos que generaron un enfoque acerca de las diferentes que tienen los empleados que ejecutan las actividades operativas (trabajo necesario y productivo) y los exempleados que afrontaron las circunstancias y situaciones conforme a las problemáticas que se desean resolver.

En el procesamiento de la información obtenida, se identificaron los montos monetarios que debe asumir la empresa de conformidad a cada día que los empleados operativos y ejecutores de las actividades constructivas no tienen actividades que generen rentabilidad.

Finanzas: Se evidenció que la falta de suministros de forma armónica y constante le genera pérdidas a la empresa por más de 100 millones de pesos mensuales, generalmente por materiales que no se compran y que no alcanzan a costar esta cantidad de dinero.

Además de las pérdidas por falta de ejecución o por la NO facturación, la empresa puede incurrir en endeudamiento para poder cubrir los gastos mínimos para los empleados exigidos por la legislación colombiana (cobertura de sueldos y parafiscales), lo que incrementaría el déficit de la empresa. Se encontró que los principales obstáculos financieros a los que se enfrentan las microempresas incluyen la falta de capital de trabajo,

Gestión estratégica: Por las respuestas generadas a las preguntas de contenido cualitativo, se observó que la dirección del contrato no está teniendo una comunicación fluida y asertiva con los empleados en campo, y que los mismo apuntan a que las renunciaciones y los retrasos en la ejecución de los trabajos, parten desde la dirección y la parte administrativa, que no está resolviendo las necesidades básicas y están dejando “a la deriva” a los empleados frente al cliente.

Conclusiones

La falta de provisiones, materiales, suministros y recursos claramente genera un impacto negativo en la empresa, acrecentando el desfinanciamiento de la operación debido al pago de nóminas y obligaciones legales que son inaplazables con recursos que muchas veces son producto de crédito o de otros rublos que se deben usar a falta de flujo de caja y facturación.

La gestión estratégica de la organización (en su contrato de subestaciones), por los resultados cualitativos de las entrevistas aplicadas, está mal concebida, estructurada y tiene serios problemas de comunicación y de generación de soluciones a los diferentes problemas que se tienen en los frentes de trabajo.

Los diferentes fallos en la productividad y el fenómeno de “STOP WORK” del área operativa (quienes son los que forjan la facturación para la entrada del dinero), hace que no se cumpla el ciclo del capital y por ende el desbalance financiero se acrecenté a medida que ese ciclo se repita a lo largo del tiempo.

En la aplicación del instrumento (entrevista), se detectó que la deserción del personal operativo se genera por tres factores fundamentales; el nulo acompañamiento de la gerencia o parte administrativa a los colaboradores, los salarios bajos y las condiciones extralegales, que potencian la salida del recurso humano, lo que dificulta aún más la condición de la empresa pues pertenece a un sector reducido y con tantas condiciones limitantes (para el sector eléctrico se requiere personal capacitado por el riesgo de la labor), le es aún más complejo suplir estas plazas.

Sin la articulación respectiva y unas reformas de fondo y significativas conforme al acompañamiento de la parte directiva hacia la parte operativa, hará que la productividad y las

finanzas de la empresa (contrato de subestaciones), sigan la curva descendente y se acrecienten los

problemas que conducirán hacia una debacle financiera y la toma de decisiones (jurídicas y económicas) radicales perjudiciales por parte del cliente (ENEL COLOMBIA).

Soluciones planteadas conforme a la gestión estratégica:

Cadena de Suministro

Propuesta 1: Implementación de tecnología IoT y Big Data para gestión de inventarios y compras rápidas.

Solución específica: Sensores IoT y plataformas de análisis predictivo reducirán stock muerto y mejorarán la precisión en reposición, además de un sistema discriminatorio con mensajes de urgencias de suministros específicos.

Indicadores de éxito:

Reducción del 20% en costos de almacenamiento (benchmarking sectorial), haciendo que los elementos necesarios lleguen directamente a los frentes de trabajo y allí se reporten mediante remisiones.

Incremento del 75% en exactitud de inventarios (KPI tradicional) para materiales y herramientas que se usen en la mayoría de los trabajos.

Propuesta 2: Colaboración estratégica con proveedores locales

Solución específica: Acuerdos de largo plazo con proveedores regionales para reducir lead times y costos logísticos.

Indicadores de éxito:

Disminución del 15% en tiempos de entrega (métricas de logística y avance del proyecto en comités).

Aumento del 30% en flexibilidad ante demandas fluctuantes (encuestas a clientes internos).

Conservación del Personal

Propuesta 1: Programas de desarrollo profesional y retención

Solución específica: Capacitación continua y planes de carrera para reducir rotación, ascensos a personas que demuestren la capacidad en el trabajo y se esfuercen por demostrar preparación académica.

Indicadores de éxito:

Reducción del 25% en tasa de rotación anual (HR Analytics, dependiendo el volumen de trabajo).

Incremento del 20% en satisfacción laboral (encuestas Gallup cada 4 meses).

Propuesta 2: Flexibilidad laboral y beneficios no salariales

Solución específica: bonos por productividad, días compensatorios e incentivos no monetarios, además de permisos remunerados según el desempeño sustentado por el jefe encargado.

Indicadores de éxito:

Aumento del 15% en retención de talento clave (datos de RRHH dependiendo la recomendación de los jefes de obra o de área).

Mejora del 10% en productividad (métricas por equipo y tiempos de entrega de los proyectos).

Cada propuesta debe monitorearse con KPI's cuantitativos y cualitativos, ajustándose según resultados. La combinación de tecnología en SCM y enfoque humano en RRHH asegura sostenibilidad de los indicadores de éxito y permite detectar eventos que influyan de forma negativa o positiva en las metas trazadas como

Referencias Bibliográficas

- Aguirre Eduar (2024). Propuesta de optimización en la gestión financiera de las microempresas del Municipio de Riofrío valle del cauca. <file:///C:/Users/admin/Downloads/U2E3-EduarAguirre.pdf>
- Chiavenato, I. (2020). Gestión del talento humano (5ª ed.). McGraw-Hill. (Cap. 8 sobre retención).
- Christopher, M. (2016). Logística y gestión de la cadena de suministro (5ª ed.). Pearson. (Cap. 4 sobre resiliencia).
- Clavijo Andrés (2022). identificación y análisis del riesgo para cadenas de suministro en eventos disruptivos.
- David, F. (2003). Conceptos de administración estratégica. Ciudad de México: Pearson Educación.
- Delery, J. (2019). Estrategias de compensación y engagement. Granica.
- García-Dastugue, S. (2020). Gestión de operaciones en la era digital. ESIC. (IoT en SCM).
- Henry, M. (1994). The Rise and Fall of Strategic Planning. Boston: Harvard business review.
- J, B. M. (2016). Gestión estratégica del clima laboral. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Londoño, G., Leyton, E., y Rubiano S. (febrero de 2024). Análisis de planeación estratégica, gestión financiera y estrategias de mercadeo para el éxito empresarial. <https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/3ac335c2-066f-4855-8762-88db91001816/content>
- Merton, R. C. (1995). Financial Theory and Financial Strategy. Journal of Applied Corporate Finance. Massachusetts: Massachusetts Institute of technology.

- Morales K, G. E. (2024). *Gestión Económica Empresarial: Estrategias para Optimizar Resultados Financieros*. Quevedo: Sello Editorial.
- Popkova E, E. S. (2024). *Favorable business climate for transition to international financial reporting standards: criteria and pathways for achievement*. Emerald Publishing Limited.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Simon & Schuster Ltd.
- Ramírez, L., y Cortes A. (junio de 2006). *Estrategias de gestión financiera para las empresas que pertenecen a la industria 4.0*.
<https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/ea423bc3-4b0b-4d78-ab38-59c98b19142d/content>
- Rocha K, G. A. (2020). *Gestión empresarial de la cadena de suministro*. Bogotá D.C: Ediciones de la U.
- Rodríguez, Y., Manjarrez, A., y López D. (12 de mayo de 2023). *Gestión empresarial y estrategias financieras en una compañía de suministros y construcciones*.
[file:///C:/Users/admin/Downloads/Dialnet-GestionEmpresarialYEstrategiasFinancierasEnUnaComp-8942845%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/admin/Downloads/Dialnet-GestionEmpresarialYEstrategiasFinancierasEnUnaComp-8942845%20(1).pdf)
- Sumba Bustamante, R. Y., & Santistevan Villacreses, K. L. (2018). *Las microempresas y la necesidad de fortalecimiento: reflexiones de la zona sur de Manabí, Ecuador*. *Revista Universidad y Sociedad*, 10(5), 323–326. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202018000500323&script=sci_arttext
- Teimouri H, F. Z. (2016). *Corporates social responsibility: Administrative requirements promoting the brand personality*. Isfaha: IEEE.

Valderrama Diana. (junio de 2006). Importancia que tiene la evaluación del clima organizacional en una empresa.