

## **Capítulo 58. Optimización de la Organización y Dirección Empresarial: Un enfoque práctico para una empresa Constructora en Veracruz.**

Juan Antonio Pinilla Rodríguez  
Felipe de Jesús Pozos Texon  
Carlos Javier Gasca Caballero  
Claudia Reyes Olán

**Universidad Cristóbal Colón**

DOI:[10.46990/iQuatro.2024.10.5.58](https://doi.org/10.46990/iQuatro.2024.10.5.58)

### **Resumen**

En un entorno empresarial altamente competitivo, la necesidad de crecer, innovar y mantener la eficiencia y eficacia a lo largo del tiempo es esencial para el éxito a corto, mediano y largo plazo. Esta investigación se enfoca en la interrelación entre los Modelos Organizacionales y la Planeación Estratégica dentro de un Sistema Administrativo, con el propósito de optimizar los recursos humanos y de infraestructura de una pequeña empresa constructora especializada en vías terrestres en busca de aumentar su productividad y competitividad.

### **Palabras clave**

Constructora, Dirección, Planeación estratégica, FODA

## Introducción

La empresa GRUPO CONSTRUCTOR PIRO, inmersa en un proceso dinámico de crecimiento e innovación, ha reconocido la necesidad imperante de llevar a cabo una investigación estratégica para mantenerse a la altura de las empresas líderes en el mercado. Esta iniciativa surge de la determinación de sus propietarios de cumplir con estándares de primer nivel, generando empleo, cubriendo las demandas del estado y contribuyendo al progreso del país.

En este contexto, la presente investigación tiene como objetivo analizar los factores internos y externos de la empresa a partir de la herramienta administrativa FODA; clave para evaluar a fondo los elementos internos y externos que afectan a la empresa. Esta metodología proporciona una visión integral que no solo identifica áreas de mejora, como la necesidad de innovación y crecimiento, sino que también destaca las fortalezas que la empresa puede capitalizar para alcanzar sus objetivos. Así, el análisis FODA se integra de manera general en el proceso de investigación, potenciando la toma de decisiones informada y estratégica que guiará a GRUPO CONSTRUCTOR PIRO hacia un futuro empresarial sólido y sostenible.

La administración desempeña un papel fundamental en el desempeño y el destino de las empresas en su quehacer diario, debido a su inferencia en las actividades de procesos productivos, de recursos, clientes, proveedores, personas y dinero (Méndez Sánchez et al., 2018). La carencia de especialización administrativa, a pesar de contar con capacidad técnica e infraestructura, puede resultar en una gestión ineficaz de recursos y tener un impacto perjudicial en términos económicos y sociales, llegando incluso a provocar la quiebra financiera y la reducción de empleos.

La organización efectiva de cualquier entidad, ya sea pública o privada, requiere el establecimiento de políticas, estrategias, procedimientos y normas que respalden sus operaciones cotidianas y la consecución de sus objetivos. La competitividad en el entorno empresarial actual se centra en factores como la calidad, la producción, los costos, los tiempos estándar, la eficiencia, la innovación, los nuevos métodos de trabajo y la tecnología, lo que destaca la importancia de la productividad como un indicador crítico para el éxito continuo (González et al., 2019). La relevancia de la administración en las empresas constructoras es establecer una base sólida para explorar cómo mejorar y optimizar estos aspectos en busca de un rendimiento empresarial superior, a partir de las premisas de generar valor y satisfacer a los clientes (Muñoz Veloz, 2018).

Por lo tanto, es importante implementar un sistema administrativo que actúe como una guía para aumentar la productividad y competitividad de la empresa. Se propone la descripción detallada y la especificación de cargos para garantizar un desempeño eficiente

del personal. Además, se llevará a cabo un análisis tanto interno como externo de la empresa, con el propósito de identificar fortalezas y oportunidades de mejora. Se planteará una estructura organizacional funcional que se ajuste a las necesidades del negocio. Por último, se documentará toda la información relevante en un manual de la organización que servirá como referencia para el funcionamiento eficaz de la empresa. El propósito en este contexto implica la obtención de diversas certificaciones con el fin de posicionar la entidad en condiciones competitivas favorables para la participación en procesos de licitación.

## **Revisión de la Literatura**

Las empresas constructoras son importantes para el crecimiento económico de las regiones y el desarrollo de infraestructura (Pheng y Hou, 2019). Se requiere una gestión eficaz para garantizar el éxito de los proyectos de construcción, el cumplimiento de los presupuestos y plazos y la satisfacción del cliente (Teng Tan et al., 2018). Para mejorar la calidad y la competitividad, la industria de la construcción debe contar con sistemas administrativos sólidos (Orozco et al., 2011).

Por lo tanto, la estructura organizacional es necesaria para determinar el grado y alcance de las decisiones, las relaciones laborales, y las actividades operativas se rigen a normas, estándares y procedimientos (Abubakar et al., 2019), con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado. Para seleccionar una estructura adecuada es necesario analizar y comprender que cada empresa tiene diferencias de objetivos y sus alcances, esto se debe principalmente a dos factores a saber: el talento humano y la diversidad de recursos de la organización (Nazareno-Véliz , 2020).

Para lograr productividad y resultados, un modelo organizacional requiere la creación de una estructura simple pero adaptable y puestos de trabajo que estén alineados con la estrategia de la organización. Esto se puede lograr mediante la adecuada organización y distribución del trabajo. Diseñar la organización para alcanzar un grado adecuado de eficacia y eficiencia. El marco organizacional sirve como un componente crucial para establecer un ambiente interno apropiado donde el trabajo de los miembros contribuya a los objetivos de la organización. Una estructura es eficaz si apoya el logro de objetivos (Ocampo Ulloa et al., 2019).

Si una estructura permite alcanzar este objetivo con el menor costo posible o sin generar consecuencias imprevistas, se considera eficiente. El diseño de la estructura organizacional tiene como objetivo lograr un nivel adecuado de efectividad y eficiencia. El marco organizacional desempeña un papel crucial en la creación de un ambiente interno propicio donde el trabajo de los miembros contribuya a los objetivos de la organización. Una estructu-

ra se considera eficaz si facilita el logro de dichos objetivos. Si lo hace de manera económica o sin generar repercusiones inesperadas para la organización, se considera eficiente (Abualoush et al., 2018).

La estructura formal es el nombre que se le da al sistema que se crea en base a la normativa específica que se ha establecido. Existe un sistema estructurado de relaciones y actividades que se encuentran en cada organización. Normalmente, un conjunto de principios o directrices definen las obligaciones y privilegios de sus miembros, lo que implica que tienen distintos roles o comportamientos que exhibir y establecer diferentes protocolos a seguir (Abubakar et al., 2019; Johansen, 2004).

Esta estructura formal es resultado del carácter jurídico que adquieren las organizaciones constituidas como instituciones públicas o privadas. Las normas son los instrumentos jurídicos que otorgan esta designación. Las reglas de establecimiento definen los objetivos institucionales, los recursos y la estructura del gobierno. También podrán determinar aspectos organizativos como órganos de gobierno y formación de organigramas, aunque podrán utilizarse normas complementarias (Hintze, 2017).

La organización formal crea todas las actividades necesarias para llevar a cabo su actividad principal y utiliza mecanismos formales como la división del trabajo. La autoridad de compensación basados en la naturaleza del trabajo y el nivel de responsabilidad. Por lo tanto, en las organizaciones se implementa la planeación estratégica. Es así que, a finales de la década de 1950 ciertas empresas comerciales comenzaron a implementar una planificación estratégica formal con sus características actuales, tales como: conceptos, procedimientos, herramientas y prácticas. En aquella época, solo las empresas más importantes implementaban sistemas formales de planificación estratégica, conocidos como sistemas de planificación a largo plazo. Con el tiempo, el perfeccionamiento de la planificación estratégica formal ha llevado a que todas las empresas importantes del mundo tengan algún tipo de sistema de este tipo, y un número cada vez mayor de pequeñas empresas están siguiendo su ejemplo (Bryson et al., 2018; Sterman, 2013).

Los gerentes eficaces siempre han formulado estrategias eficaces, pero sólo recientemente los estudiosos de la gestión han reconocido que la estrategia es un componente vital del éxito organizacional. El reconocimiento tardío se debió principalmente a los cambios en el medio ambiente desde la Segunda Guerra Mundial. Los rápidos cambios en el entorno han resultado en una mayor complejidad de las tareas administrativas y ciclos de innovación más cortos. Esto se debe en parte a la mayor interdependencia de los factores ambientales. Es evidente que las organizaciones empresariales se han vuelto más grandes y complejas.

De 1949 a 1970, la mayoría de las empresas de Fortune 500 eran predominantemente corporaciones multinacionales y multiindustriales, y la mayoría eran empresas de una sola línea, de productos o de ideas clave. La combinación de los deseos y aspiraciones de varios grupos o áreas funcionales (y a veces de diferentes culturas) es un esfuerzo estratégico, incluso si lleva un tiempo considerable lograrlo.

Las organizaciones actuales se caracterizan por entornos turbulentos que exhiben cambios rápidos e inconsistentes, que combinan ingeniería política, económica/social y factores tecnológicos. Esto crea desafíos en la gestión y dirección de estas entidades y sus operaciones en relación con los dominios operativos y de gestión tradicionales (González Millán y Rodríguez Díaz, 2019).

## **Metodología**

La metodología realizada fue de carácter exploratoria – descriptiva, apropiada para la aplicación de la herramienta FODA, debido a la necesidad de observar y describir situaciones humanas, de situaciones de contexto o cuando el fenómeno de estudio se observa en el momento que ocurre (Castillo-Ruano y Bangueras-Rojas, 2018). Este estudio se basa en analizar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) dentro del área de estudio de planificación estratégica, para evaluar la viabilidad de la empresa para crecer en el ámbito de la construcción terrestre. Todo con el objetivo de identificar y evaluar los elementos clave que afectan el desarrollo y la toma de decisiones estratégicas de la empresa, a partir de los procesos internos y su interacción con el entorno empresarial (Echeverría-Ruíz, 2017).

De esta forma, se realizó la siguiente metodología de estudio para el análisis FODA (Oña Chiguano y Vega Alquina, 2018; Echeverría-Ruíz, 2017; Thompson et al., 2012):

1. Identificar los objetivos de la organización para el análisis FODA para orientar sobre los alcances y limitaciones del análisis.
2. Identificar los actores principales dentro de la organización que aportarán con sus respuestas.
3. Aplicarles los cuestionarios de acuerdo a cada área a evaluar.
4. Analizar las fortalezas internas de la empresa, lo que incluye identificar sus recursos y ventajas competitivas. La vista ofrece una descripción detallada de los activos internos que se pueden utilizar para el crecimiento y la ventaja competitiva.

5. Analizar las deficiencias internas y las áreas que deben mejorarse dentro de la organización. Además, se destacan las limitaciones y problemas internos para mejorar el rendimiento.
6. Analizar las oportunidades externas en el mercado de la construcción. Esto implica descubrir mercados donde la empresa podría expandir o diversificar sus operaciones.
7. Analizar las amenazas externas que podrían perjudicar a la empresa. Para mitigar el riesgo que representan competidores agresivos o cambios en la regulación, se deben identificar factores externos.

Para la interpretación de los resultados del análisis FODA, se entenderá los siguiente:

- Fortalezas: a mayor porcentaje mejor esta la situación interna.
- Debilidades: a menor porcentaje mejor esta la situación interna.
- Oportunidades: a mayor porcentaje mayor capacidad de tomar las oportunidades.
- Amenazas: a menor porcentaje menor posibilidad de verse afectado por una amenaza.

Es así que se plantean las hipótesis de trabajo:

H1: La empresa GRUPO CONSTRUCTOR PIRO considera que su situación con relación a los aspectos internos se tiene controlados.

H2: La empresa GRUPO CONSTRUCTO PIRO considera que su situación con relación a los aspectos externos se tiene controlados.

## Resultados

Después de aplicar los cuestionarios a los empleados clave, se calcularon las proporciones de aciertos de acuerdo a la valoración de cada cuestionario. En este sentido, para las fortalezas se tuvo un promedio de 110 puntos de 140 disponibles, para las debilidades se obtuvo 36 puntos de 140 disponibles, para las oportunidades se obtuvo 63 puntos de 100 disponibles y finalmente, para las amenazas se obtuvo 37 puntos de 100 disponibles.

Los resultados del análisis FODA se presentaron en un informe detallado (ver Tabla 58.1) que incluyó un resumen de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas identificadas. Además de resumir los hallazgos, el informe también propuso estrategias y

recomendaciones estratégicas basadas en los resultados del análisis.

**Tabla 58.1.**

*Resultados de la evaluación FODA a la empresa GRUPO CONSTRUCTO PIRO*

|               |             |
|---------------|-------------|
| Fortalezas    | Debilidades |
| 78.6 %        | 25.7 %      |
| Oportunidades | Amenazas    |
| 63.0 %        | 37.0 %      |

Es así que, desde la perspectiva de aspectos internos, el resultado de las fortalezas fue el que mejor puntuación arrojó (78.6 %), pero si es importante señalar que los rubros de baja puntuación fueron: estrategias en áreas clave, publicidad y promoción; para el aspecto interno de debilidades también se tiene una buena calificación (25.7 %), aunque las áreas que requieren mayor atención y esfuerzo son: dirección estratégica clara, maquinaria obsoleta e investigación y desarrollo.

Por otro lado, la perspectiva de aspectos externos, el resultado de oportunidades se entiende que tiene un 63 % de posibilidades de acceder a las oportunidades con los recursos organizacionales y económicos, sin embargo, se identificaron las oportunidades de difícil acceso, tales como: adquisición de empresas rivales, participar en mercados extranjeros, la participación en cadenas productivas de alto impacto y la transferencia de habilidades y conocimientos a nuevos productos y servicios; finalmente, para el aspecto externo de amenazas se tiene una calificación de 37 %, relativamente alentadora, sin embargo, las amenazas que sobresalen son: ingreso de nuevos competidores de mayor capacidad financiera y operativa, nuevas normativas que requieren constantemente actualizarse y que por lo regular es de alto costo y el bajo crecimiento del mercado.

## **Discusión**

En cuanto a las fortalezas identificadas, es alentador ver que se considera que son suficientes para balancear contra las debilidades identificadas. En este sentido, se confirma la hipótesis 1, la cual, los aspectos internos de la empresa se tienen controlados, con un 78.6 % para las fortalezas y 25.7 % para las debilidades. No obstante, la fortaleza y debilidad que coinciden es la relacionada con la estrategia de la organización, por lo tanto, se requiere atender la dirección estratégica y el enfoque de estrategias en áreas clave. La propuesta de crear una estrategia general para dirigir todos los esfuerzos hacia el cumplimiento de objetivos generales es una recomendación estratégica acertada. La alineación de esfuerzos y recursos a través de una estrategia cohesiva puede mejorar la eficiencia y la efectividad operativa.

En el análisis de oportunidades (63 %), se destacan la apertura de nuevos mercados y la consolidación de alianzas con otras empresas. Estos son aspectos clave que pueden impulsar el crecimiento y la expansión de la empresa. La identificación de estas oportunidades sugiere una comprensión clara de cómo la empresa puede capitalizar su posición en el mercado y explorar nuevas vías para el éxito. La propuesta de minimizar las amenazas mediante el aprovechamiento de oportunidades y fortalezas es estratégicamente sólida y muestra una mentalidad proactiva. Por otro lado, en el análisis de amenazas (37 %), se destaca el ingreso de nuevos competidores como un riesgo significativo. Es esencial abordar este punto con medidas específicas, como el fortalecimiento de la propuesta de valor, la diferenciación en el mercado y la fidelización del cliente para mitigar el impacto de la competencia. Con relación a la hipótesis 2, de considerar que la situación de los aspectos externos se tiene controlados, es un tanto diferente con la hipótesis 1, la cual, se tiene mayor control de las fortalezas – debilidades versus oportunidades – amenazas (78.6 % - 25.7 % vs. 63 % - 37 % respectivamente).

## Conclusiones

En conclusión, el análisis interno revela que la empresa posee sólidas fortalezas que contrarrestan sus debilidades, especialmente en términos de control interno y dirección estratégica. Sin embargo, se destaca la necesidad de mejorar la estrategia en áreas clave y la dirección estratégica para garantizar un enfoque cohesivo y eficiente hacia los objetivos generales. Por otro lado, el análisis externo muestra que la empresa tiene acceso a diversas oportunidades, como la apertura de nuevos mercados y alianzas empresariales, que pueden impulsar su crecimiento. Sin embargo, enfrenta amenazas significativas, como la entrada de competidores con mayores recursos financieros y operativos. Es crucial abordar estas amenazas mediante estrategias que capitalicen las oportunidades disponibles y fortalezcan la propuesta de valor de la empresa para mantener su posición competitiva. Aunque se observa un mayor control sobre los aspectos internos en comparación con los externos, la empresa debe continuar evaluando y ajustando su estrategia para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades en un entorno empresarial dinámico.

Finalmente, al ser esta investigación un estudio de caso, se recomienda ampliar los estudios sobre la planeación estratégica y gestión organizacional en las empresas relacionadas a la construcción y en específico a las PYME, esto debido a sus particularidades de operación y gestión por proyectos, en contraparte a los tipos de industria de producción en línea o por lotes, o de servicios.



## Referencias

- Abualoush, S., Masa'deh, R., Bataineh, K., y Alrowwad, A. (2018). The Role of Knowledge Management Process and Intellectual Capital as Intermediary Variables between Knowledge Management Infrastructure and Organization Performance. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 13, 279-309. <https://doi.org/10.28945/4088>
- Abubakar, A. M., Elrehail, H., Alatailat, M. A., y Elc, i, A. (2019). Knowledge Management, Decision-Making Style and Organizational Performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 4(2), 104-114. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2017.07.003>
- Bryson, J. M., Edwards, L. H., y Van Slyke, D. M. (2018). Getting Strategic about Strategic Planning Research. *Public Management Review*, 20(3), 317-339. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1285111>
- Castillo-Ruano, G. R., y Bangueras-Rojas, D. E. (2018). Evaluación estratégica desde una matriz FODA en la empresa aglomerados. *Polo del Conocimiento*, 3(9), 224-230. <https://doi.org/10.23857/pc.v3i9.720>
- Echeverría-Ruiz, C. d. (2017). Propuesta de una metodología de diagnóstico estratégico para una empresa ferretera. *Revista Publicando*, 4(13), 432-449. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7055031>
- González Millán, J. J., y Rodríguez Díaz, M. T. (2019). Manual práctico de planeación estratégica. Colombia, España: Ediciones Díaz de Santos. <https://www.editdiazdesantos.com/wwwdat/pdf/9788490522424.pdf>
- González, J., Salazar, F., Ortiz, R., y Verdugo, D. (2019). Gerencia estratégica: herramientas para la toma de decisiones en las organizaciones. *Telos*, 21(1), 242-267. <http://ojs.urbe.edu/index.php/telos/article/download/3002/3869>
- Hintze, J. (2017). Modelos organizativos para la gestión social y sus lógicas. In M. Chiara, & M. De Virgilio, *Gestión de la política social. Conceptos y herramientas* (pp. 87-118). Argentina: Ediciones Universidad Nacional de General Sarmiento (UNGS).
- Johansen, O. (2004). Anatomía de la empresa: Una teoría general de las organizaciones sociales. México: Editorial Limusa. <https://books.google.hn/books?id=SNsPT089Y-sC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- Méndez Sánchez, V. M., Méndez Ortiz, L., y Cruz Landa, A. J. (2018). La importancia de la administración en las organizaciones como forma para lograr competitividad. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*(2018-01), 1-15. <http://www.eumed.net/rev/caribe/2018/01/administracion-organizaciones.html>
- Muñoz Veloz, F. M. (2018). Desarrollo de un sistema de gestión por procesos para empresas de servicios de ingeniería y construcción orientadas a la industria [Tesis de Maestría]. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6231/1/T2662-MBA-Desarrollo.pdf>
- Nazareno-Véliz, I. (2020). Estudio de las estructuras organizacionales y su contribución a la sostenibilidad de las PYMES en Esmeraldas. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento*

- De La investigación Y publicación científico-técnica multidisciplinaria), 428-450. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v5i16.181>
- Ocampo Ulloa, W. L., Huilcapi Masacon, N. H., y Cifuentes Rodríguez, F. (2019). La estructura organizacional en función del comportamiento del capital humano en las organizaciones. *Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento*, 3(4), 114-137. [https://doi.org/10.26820/recimundo/3.\(4\).diciembre.2019.114-137](https://doi.org/10.26820/recimundo/3.(4).diciembre.2019.114-137)
- Oña Chiguano, A. P., y Vega Alquina, R. K. (2018). Importancia del análisis FODA para la elaboración de estrategias en organizaciones americanas, una revisión de la última década. *Revista Digital Tambara, Ciencias Administrativas y Empresariales*(3), 437-447. [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwix3tXE0vuDAx-VEIUQIHAYbCXAQFnoECA0QAw&url=https%3A%2F%2Ftambara.org%2Fwp-content%2Fuploads%2F2018%2F12%2F1.Foda\\_O%25C3%25B1a\\_final.pdf&usg=AOvVaw2Yt9aynMZ6eo0DoURHktZh](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwix3tXE0vuDAx-VEIUQIHAYbCXAQFnoECA0QAw&url=https%3A%2F%2Ftambara.org%2Fwp-content%2Fuploads%2F2018%2F12%2F1.Foda_O%25C3%25B1a_final.pdf&usg=AOvVaw2Yt9aynMZ6eo0DoURHktZh)
- Orozco, F., Serpell, A., y Molenaar, K. (2011). Factores e índices de competitividad para las compañías constructoras: resultados en Chile. *Revista de la Construcción*, 10(1), 91-107. <https://doi.org/10.4067/S0718-915X2011000100009>
- Pheng, L. S., y Hou, L. S. (2019). The Economy and the Construction Industry: A Study at the Firm Level. En *Construction Quality and the Economy. Management in the Built Environment* (pp. 21-54). Singapore: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-981-13-5847-0\\_2](https://doi.org/10.1007/978-981-13-5847-0_2)
- Sterman, A. (2013). *Cómo crear marcas que funcionen*. Argentina: Nobuko. <https://ediciondesdelau.com/producto/como-crear-marcas-que-funcionen/>
- Teng Tan, A., Zaman, A., y Sutrisna, M. (2018). Enabling an Effective Knowledge and Information Flow Between the Phases of Building Construction and Facilities Management. *Facilities*, 36(3/4), 151-170. <https://doi.org/10.1108/F-03-2016-0028>