


Gestión de empresas de la construcción, una pincelada

Pascual Boquera Pérez





Pascual Boquera Pérez

**Gestión de empresas de la construcción,
una pincelada**
Tomo I

EDITORIAL
UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

Los contenidos de esta publicación han sido revisados por el Departamento de Ingeniería de la Construcción y Proyectos de Ingeniería Civil de la UPV

Colección Académica

Para referenciar esta publicación utilice la siguiente cita: BOQUERA PÉREZ, P. (2015) Gestión de empresas de la construcción, una pincelada. Valencia: Universitat Politècnica de València

© Pascual Boquera Pérez

© 2015, de la presente edición: Editorial Universitat Politècnica de València
Distribución: Telf.: 963 877 012 / www.lalibreria.upv.es / Ref.: 0405_07_01_02

ISBN: 978-84-9048-370-1 (obra completa)

ISBN: 978-84-9048-375-6 (tomo I)

Imprime: Byprint Percom, sl
Impreso bajo demanda

Impreso en papel Creator Silk



Queda prohibida la reproducción, la distribución, la comercialización, la transformación y, en general, cualquier otra forma de explotación, por cualquier procedimiento, de la totalidad o de cualquier parte de esta obra sin autorización expresa y por escrito de los autores.

Impreso en España

ÍNDICE GENERAL

TOMO I

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN	3
--------------	---

I. CONCEPTOS GENERALES

1. EMPRESA, GESTIÓN Y SECTOR: LA CONSTRUCCIÓN	11
---	----

- 1.1 EMPRESA Y GESTIÓN
- 1.2 EL SECTOR: LA CONSTRUCCIÓN
- 1.3 FIGURAS LEGALES DE LA EMPRESA

2. LA ESTRUCTURA	45
------------------	----

- 2.1 ORGANIZACIÓN: LA ESTRUCTURA
- 2.2 ELECCIÓN DE LA ESTRUCTURA

3. EL FACTOR HUMANO	77
---------------------	----

- 3.1 EL FACTOR HUMANO EN LA EMPRESA
- 3.2 LA PERSONA ES UN SISTEMA
- 3.3 LA CULTURA DE LA EMPRESA
- 3.4 LA MOTIVACIÓN
- 3.5 LA COMUNICACIÓN
- 3.6 EL LIDERAZGO
- 3.7 LOS GRUPOS

4. DECISIONES, TRABAJO EN EQUIPO Y GESTIÓN DEL TIEMPO	139
---	-----

- 4.1 LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA
- 4.2 EL TRABAJO EN EQUIPO
- 4.3 DECISIONES EN GRUPO
- 4.4 LA GESTIÓN DEL TIEMPO

II. ÁREAS FUNCIONALES Y HERRAMIENTAS DE GESTIÓN

5. PRODUCCIÓN	179
---------------	-----

- 5.1 LA FUNCIÓN DE PRODUCCIÓN
- 5.2 LA PRODUCCIÓN EN LAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS

6. RECURSOS HUMANOS	197
---------------------	-----

- 6.1 LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS
- 6.2 FUNCIONES DE LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

7. CONTABILIDAD FINANCIERA	211
7.1 LA CONTABILIDAD	
7.2 LA CONTABILIDAD FINANCIERA, UNA PRIMERA APROXIMACIÓN	
7.3 EL BALANCE	
7.4 EL RESULTADO CONTABLE	
7.5 LOS OTROS DOCUMENTOS CONTABLES	
7.6 LAS NORMAS CONTABLES Y EL PROCESO DE CONTABILIZAR	
7.7 LA AUDITORÍA	
8. CONTABILIDAD DE COSTES	299
8.1 LA CONTABILIDAD ANALÍTICA	
8.2 COSTES, GASTOS Y CENTROS DE COSTES	
8.3 EL COSTE DE LAS UNIDADES DE PRODUCTO	
8.4 VALORACIONES EN LA CONSTRUCCIÓN	
8.5 LOS COSTES EN LA TOMA DE DECISIONES	
8.6 DECISIONES Y COSTES RELEVANTES EN LA CONSTRUCCIÓN	

TOMO II

II. ÁREAS FUNCIONALES Y HERRAMIENTAS DE GESTIÓN

9. CONTABILIDAD PARA LA PLANIFICACIÓN Y EL CONTROL	363
9.1 PLANIFICACIÓN Y CONTROL	
9.2 CENTROS DE RESPONSABILIDAD	
9.3 LA PLANIFICACIÓN Y EL CONTROL MEDIANTE CENTROS DE RESPONSABILIDAD	
9.4 LA PLANIFICACIÓN Y EL CONTROL EN LA CONSTRUCCIÓN	
9.5 CONTROL Y EVALUACIÓN DE LA EMPRESA	
9.6 LA CONTABILIDAD ANALÍTICA Y LA FINANCIERA	
10. LA PLANIFICACIÓN Y EL CONTROL DE LAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS	423
10.1 PROCEDIMIENTOS DE CONTRATACIÓN. EL PROYECTO TÉCNICO	
10.2 PASO PREVIO, TRES PASOS Y ESQUEMAS	
10.3 PASO 1, LA PLANIFICACIÓN ANUAL	
10.4 PASO 1, EN LAS OBRAS	
10.5 EL PASO 2, EN LAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS	
10.6 EL CONTROL DE LOS TRABAJOS POR ADMINISTRACIÓN	
10.7 EL PASO 3, EN LAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS	
10.8 PRESUPUESTO DE TESORERÍA Y DIAGRAMA DE GANTT	
10.9 REALIMENTACIÓN	
10.10 IMPLEMENTACIÓN (PUESTA EN PRÁCTICA)	
11. FINANZAS	529
11.1 FINANZAS: CONCEPTOS GENERALES	
11.2 LA GESTIÓN DE LOS COBROS Y PAGOS	
11.3 FINANCIACIÓN A LARGO PLAZO	
11.4 FINANCIACIÓN A CORTO PLAZO Y COLOCACIÓN DE EXCEDENTES	
11.5 LA TESORERÍA CERO	
11.6 LAS INSTITUCIONES FINANCIERAS Y LA EMPRESA	
11.7 INFORMÁTICA, BANCA ELECTRÓNICA Y COLABORACIÓN DE TODA LA EMPRESA	
11.8 LA ESTRUCTURA FINANCIERA DE LA EMPRESA	

12. ANÁLISIS DE INVERSIONES	593
12.1 CRITERIOS PARA EL ANÁLISIS DE INVERSIONES	
12.2 ANÁLISIS UNICRITERIO	
12.3 ANÁLISIS MULTICRITERIO	
13. SISTEMA DE INFORMACIÓN Y TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN	615
13.1 SISTEMA DE INFORMACIÓN (SI) Y TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN (TIC)	
13.2 DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL SI Y LAS TIC	
13.3 EL SI Y LAS TIC EN LA CONSTRUCCIÓN	
14. COMERCIAL Y MARKETING	657
14.1 COMERCIAL Y MARKETING	
14.2 EL MERCADO Y SU SEGMENTACIÓN	
14.3 EL PRODUCTO	
14.4 LA COMERCIALIZACIÓN	
14.5 LOS MEDIOS DE ACCIÓN COMERCIAL	
14.6 INFORMACIÓN PARA COMERCIAL Y MARKETING	
14.7 LA ACCIÓN DE COMERCIAL Y MARKETING	
 III. ALTA DIRECCIÓN	
15. DIRECCIÓN GENERAL. LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA	701
15.1 LA DIRECCIÓN GENERAL	
15.2 LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	
15.3 FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA	
15.4 IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA	
15.5 RESUMEN DE LA FORMULACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA Y SU APLICACIÓN EN LAS PYMES Y LA CONSTRUCCIÓN	
 IV. FINAL	
16. LA GESTIÓN DE EMPRESAS: CIENCIA Y ARTE	747
16.1 LA GESTIÓN DE EMPRESAS: CIENCIA Y ARTE	
 BIBLIOGRAFÍA	
BIBLIOGRAFÍA	759

ÍNDICE TOMO I



INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN	3
--------------	---

I. CONCEPTOS GENERALES

1. EMPRESA, GESTIÓN Y SECTOR: LA CONSTRUCCIÓN	11
1.1 EMPRESA Y GESTIÓN	13
1.1.1 Empresa, una definición	13
1.1.2 La empresa es un sistema	15
1.1.3 El entorno de la empresa	18
1.1.4 La responsabilidad social de la empresa	22
1.1.5 Gestión y administración	23
1.1.6 La matriz de la gestión	25
1.2 EL SECTOR: LA CONSTRUCCIÓN	26
1.2.1 El sector	26
1.2.2 La construcción	26
1.2.3 Un sector importante y complejo	29
1.2.4 El proceso proyecto – construcción: los participantes en la construcción	30
1.3 FIGURAS LEGALES DE LA EMPRESA	33
1.3.1 Formas jurídicas	33
1.3.2 Las sociedades anónima, limitada y nueva empresa	35
1.3.3 Delegación de facultades	39
1.4 RESUMEN	41
2. LA ESTRUCTURA	45
2.1 ORGANIZACIÓN: LA ESTRUCTURA	47
2.1.1 Estructura y organigrama	47
2.1.2 Áreas funcionales básicas	50
2.1.3 Línea y staff	52
2.1.4 La cadena de mando	53
2.1.5 Funciones realizadas fuera de la empresa	54
2.1.6 Relaciones laterales, sistemas de coordinación y task forces	55
2.1.7 Relaciones laterales en la ejecución de una obra	57
2.1.8 Formalización de la estructura	59
2.1.9 Organización formal, informal y real	60

2.2	ELECCIÓN DE LA ESTRUCTURA	60
2.2.1	Tipos básicos de estructuras organizativas	60
2.2.2	Factores determinantes para la elección de la estructura	63
2.2.3	Estructura de la empresa según sector: la construcción	65
2.2.4	Estructura según tamaño de la empresa	67
2.2.5	Descentralización y delegación	69
2.2.6	Estructura y las TIC	70
2.2.7	Estructura horizontal o plana	70
2.2.8	Organización en red	71
2.2.9	Nuevas formas organizativas	74
2.3	RESUMEN	75
3.	EL FACTOR HUMANO	77
3.1	EL FACTOR HUMANO EN LA EMPRESA	79
3.1.1	La importancia del factor humano	79
3.1.2	La función de dirección y la doble perspectiva del factor humano	79
3.2	LA PERSONA ES UN SISTEMA	80
3.2.1	Niveles lógicos en el sistema persona	80
3.2.2	Canales de percepción y patrones mentales	84
3.2.3	Patrones de comportamiento	85
3.2.4	Capacidades esenciales de los directivos o mandos	88
3.2.5	Creencias y valores	91
3.2.6	Las tres posiciones perceptivas	93
3.3	LA CULTURA DE LA EMPRESA	94
3.3.1	La cultura organizativa	94
3.3.2	Clima laboral	96
3.3.3	Integración	96
3.3.4	La cultura organizativa y la estrategia de la empresa	98
3.4	LA MOTIVACIÓN	99
3.4.1	Las motivaciones humanas	99
3.4.2	La motivación y el comportamiento	103
3.4.3	La motivación y las funciones de la gestión	104
3.4.4	Ejemplos de acciones para motivar: los Juegos Olímpicos y Paralímpicos de Barcelona' 92	105
3.4.5	Ejemplos de acciones para desmotivar	108
3.5	LA COMUNICACIÓN	109
3.5.1	La comunicación: propósitos	109
3.5.2	Un modelo de la comunicación	109
3.5.3	Interferencias y obstáculos en la comunicación	112
3.5.4	Comunicación y gestión	113
3.6	EL LIDERAZGO	118
3.6.1	Poder, autoridad y liderazgo	118
3.6.2	El uso del poder y la generación o pérdida de autoridad	119
3.6.3	Las fuentes del poder y de la autoridad	120
3.6.4	Estilo de dirección	121
3.6.5	Estilo de dirección, según las circunstancias	124
3.6.6	Liderazgo	125
3.6.7	Un modelo del liderazgo	127
3.6.8	La gran responsabilidad del directivo o mando: el respeto a la dignidad de la persona	129

3.7	LOS GRUPOS	130
3.7.1	Los grupos, sus clases	130
3.7.2	Funcionamiento de los grupos	131
3.7.3	El conflicto en los grupos formales	132
3.8	RESUMEN	134
4.	DECISIONES, TRABAJO EN EQUIPO Y GESTIÓN DEL TIEMPO	139
4.1	LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA	141
4.1.1	Decisiones programadas y de una sola vez	141
4.1.2	El método científico en la toma de decisiones	141
4.1.3	La consecución de objetivos o la resolución de problemas	142
4.1.4	Esquema general de consecución de objetivos o resolución de problemas	143
4.1.5	Posturas mentales para la consecución de objetivos o resolución de problemas	146
4.1.6	Certidumbre, riesgo, incertidumbre y ambigüedad	147
4.1.7	Perfil del decisor	148
4.1.8	Decisión y acción	149
4.2	EL TRABAJO EN EQUIPO	149
4.2.1	Los equipos	149
4.2.2	Condiciones para el trabajo en equipo	150
4.2.3	Las reuniones de trabajo	152
4.3	DECISIONES EN GRUPO	161
4.3.1	La toma de decisiones en grupo	161
4.3.2	La técnica del brainstorming	162
4.4	LA GESTIÓN DEL TIEMPO	163
4.4.1	La gestión del tiempo: su importancia	163
4.4.2	Orientaciones para la gestión del tiempo	164
4.5	RESUMEN	175
II.	ÁREAS FUNCIONALES Y HERRAMIENTAS DE GESTIÓN	
5.	PRODUCCIÓN	179
5.1	LA FUNCIÓN DE PRODUCCIÓN	181
5.1.1	La función de producción	181
5.1.2	Tipos de procesos de producción	182
5.1.3	La producción en la construcción: el proceso proyecto – construcción	184
5.2	LA PRODUCCIÓN EN LAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS	189
5.2.1	Características del producto	189
5.2.2	Características de la obra	190
5.2.3	Preparación de la construcción de la obra	190
5.2.4	Ejecución o construcción de la obra	191
5.2.5	Finalización de la obra	195
5.4	RESUMEN	196

6. RECURSOS HUMANOS	197
6.1 LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS	199
6.1.1 El factor humano y la gestión de los recursos humanos	199
6.1.2 El departamento de recursos humanos	199
6.2 FUNCIONES DE LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS	201
6.2.1 Obtención de los recursos humanos	201
6.2.2 Selección de los recursos humanos	203
6.2.3 Administración de los recursos humanos	205
6.2.4 Conservación de los recursos humanos	205
6.2.5 Valoración y retribución	207
6.2.6 Mejora o desarrollo de los recursos humanos	208
6.3 RESUMEN	210
7. CONTABILIDAD FINANCIERA	211
7.1 LA CONTABILIDAD	213
7.1.1 La contabilidad, una definición	213
7.1.2 Contabilidad financiera y contabilidad analítica	213
7.1.3 El lenguaje contable	216
7.2 LA CONTABILIDAD FINANCIERA, UNA PRIMERA APROXIMACIÓN	216
7.2.1 Los documentos contables	216
7.2.2 El balance, una primera aproximación	217
7.2.3 Las cuentas en T y la mecánica contable	219
7.2.4 Contabilidad por partida doble	220
7.2.5 La cuenta de pérdidas y ganancias, una primera aproximación. Cuentas de ingresos, compras y gastos	222
7.2.6 La contabilización del impuesto sobre el valor añadido	224
7.2.7 Los principios contables	227
7.2.8 Un ejemplo: la empresa Amics Comercial, S.L.	229
7.2.9 Ingresos y gastos, cobros y pagos	249
7.3 EL BALANCE	251
7.3.1 El balance, una definición	251
7.3.2 Clasificación y ordenación de las partidas del balance	252
7.3.3 Formatos del balance del PGC y PGC PYMES	254
7.4 EL RESULTADO CONTABLE	258
7.4.1 La cuenta de pérdidas y ganancias, una definición	258
7.4.2 Los costes del producto o coste de las mercancías vendidas	261
7.4.3 La amortización	263
7.4.4 Métodos de amortización	264
7.4.5 Impuesto sobre beneficios	266
7.4.6 Las reservas y la autofinanciación	267
7.4.7 Formatos de la cuenta de pérdidas y ganancias del PGC y PGC PYMES	267
7.5 LOS OTROS DOCUMENTOS CONTABLES	270
7.5.1 El estado de cambios en el patrimonio neto	270
7.5.2 El estado de flujos de efectivo	275
7.5.3 La memoria	277

7.6 LAS NORMAS CONTABLES Y EL PROCESO DE CONTABILIZAR	278
7.6.1 El Plan General de Contabilidad y de PYMES	278
7.6.2 Marco conceptual de la contabilidad	281
7.6.3 Depósito de las cuentas anuales. Cuentas consolidadas	284
7.6.4 El mayor y el diario	285
7.6.5 El proceso de contabilizar. El departamento de contabilidad	287
7.6.6 La contabilidad financiera, una definición	289
7.7 LA AUDITORÍA	289
7.7.1 La auditoría	289
7.7.2 Las pruebas y el informe de auditoría	291
7.8 RESUMEN	294
8. CONTABILIDAD DE COSTES	299
8.1 LA CONTABILIDAD ANALÍTICA	301
8.1.1 La contabilidad analítica y sus objetivos	301
8.1.2 Los objetivos de la contabilidad analítica en la construcción	304
8.1.3 Contabilidad de costes y contabilidad para la planificación y el control	305
8.2 COSTES, GASTOS Y CENTROS DE COSTES	306
8.2.1 Coste y gasto	306
8.2.2 Coste directo e indirecto	307
8.2.3 Coste de producción y final	308
8.2.4 Coste unitario y total	309
8.2.5 Coste variable y fijo	309
8.2.6 Coste histórico y esperado	312
8.2.7 Costes de la unidad de obra	313
8.2.8 Costes, gastos e ingresos y su correspondencia con los de la cuenta de pérdidas y ganancias	317
8.2.9 Coste estándar	319
8.2.10 El coste estándar de la unidad de obra	321
8.2.11 Centros de costes	326
8.2.12 Contabilidad financiera por centros de costes	331
8.3 EL COSTE DE LAS UNIDADES DE PRODUCTO	332
8.3.1 Sistemas de costes	332
8.3.2 Tipos de sistemas de costes	334
8.3.3 Sistemas de costes y centros de costes	336
8.3.4 Criterios de reparto de costes y gastos indirectos	341
8.4 VALORACIONES EN LA CONSTRUCCIÓN	342
8.4.1 Valoraciones en la construcción	342
8.5 LOS COSTES EN LA TOMA DE DECISIONES	345
8.5.1 Información relevante para la toma de decisiones	345
8.5.2 Costes inalterados y diferenciales, coste de oportunidad	346
8.5.3 Margen de contribución	349
8.5.4 Punto de equilibrio o punto muerto	350
8.5.5 Apalancamiento operativo	352
8.6 DECISIONES Y COSTES RELEVANTES EN LA CONSTRUCCIÓN	354
8.6.1 Decisiones y costes relevantes en la construcción	354
8.7 RESUMEN	356

INTRODUCCIÓN

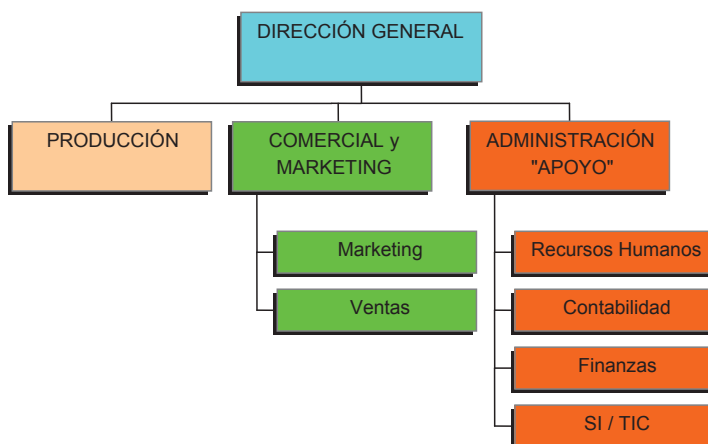
■ INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

Presentación

El título de este libro es “**Gestión de Empresas de la Construcción, Una Pincelada**”. Su objeto es trazar una pincelada en la gestión de empresas haciendo énfasis en las empresas de la construcción.

Presenta una introducción y una visión general de la gestión de empresas, se centra en las herramientas de gestión del área de administración y enmarca a las otras dos áreas funcionales (producción y comercial y marketing) dentro de la gestión general de la empresa (ver la **figura 1**).



La **empresa es un sistema** formada por elementos (principalmente las **personas**) que también son sistemas. Las **relaciones** entre estos elementos son **complejas** y muy **diversas**, **no** son relaciones **simples** de **causa-efecto**, de tal forma que cualquier cambio en un elemento, aunque sea mínimo, afecta a toda la empresa. Por ello al hacer algún cambio en alguno de sus elementos hay que **contemplar** y **entender** la empresa **en su totalidad**.

La **gestión** de una empresa consiste en las acciones necesarias para **planificar**, **organizar**, **dirigir** y **controlar** la misma. Abarca muchos temas, muy diferentes, de diversas disciplinas e íntimamente relacionadas entre sí.

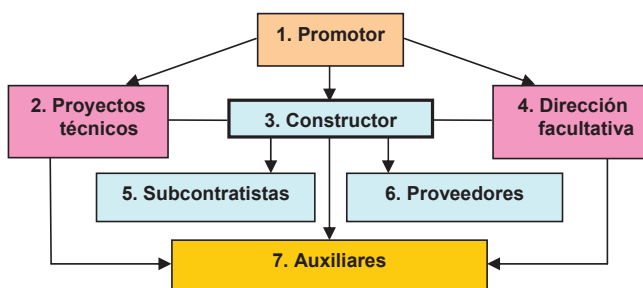
La actividad global de la empresa se puede dividir en tres funciones o áreas funcionales básicas: **producción**, **comercial y marketing** y el área de apoyo o **administración**.

Figura 1 Áreas funcionales básicas

Para aquellos que desconocen los temas de la gestión de empresas, el libro quiere ser una primera aproximación y base para su posterior estudio y ampliación y, para los que ya los conocen, una guía para su repaso.

La gestión tiene muchos aspectos comunes para todas las empresas, sin embargo otros son específicos del sector al que pertenecen, varían con su tamaño o hay que adaptarlos al entorno de las mismas.

Por esta razón, la mayoría de los conceptos expuestos en el libro son comunes y aplicables a todo tipo de empresas independientemente de su tamaño y de su pertenencia a un sector determinado.



La actividad de la construcción se desarrolla a lo largo del **proceso proyecto - construcción** en el que, muy resumidamente, ocurre lo siguiente:

El **promotor** (privado o Administración Pública) detecta una oportunidad de negocio o una necesidad, para lo cual encarga la realización de un proyecto técnico de construcción a los **técnicos cualificados**.

A continuación, contrata la ejecución del proyecto técnico a un **constructor** y la **dirección facultativa** a los técnicos adecuados.

El constructor precisa de unos materiales y otro input que recibe de sus **proveedores** y una parte de la ejecución es confiada a otras empresas **subcontratistas** o a **industriales** especializados.

Tanto el constructor como los técnicos que realizan el proyecto técnico y la dirección facultativa necesitan la ayuda de unos servicios **auxiliares** especializados.

El mismo promotor se encarga de encontrar los medios de la financiación y de la **gestión** de todo el proceso o bien lo contrata a especialistas en gestión de proyectos (project management).

Todos ellos son los **participantes en la construcción**, que tienen como centro a las empresas constructoras. Son las empresas del sector de la "**construcción ampliado**" a las que se refiere el **libro**, independientemente de que estén integradas o no en el código 45 Construcción de la clasificación nacional de actividades económicas C.N.A.E.

Figura 2 Los participantes en la construcción

No obstante, se abordan cuestiones específicas de la construcción y los ejemplos son mayoritariamente de los diversos tipos de empresas de este sector (ver la **figura 2**), aunque también los hay de otros sectores con la finalidad de que se entiendan mejor los aspectos comunes de la gestión de empresas.

Los temas están tratados de forma que sean aplicables a las pequeñas y medianas empresas (PYMES), pues de este tamaño son la mayoría de las empresas de la construcción y de la estructura empresarial de España.

El libro va dirigido a:

Directivos de la construcción (especialmente de pequeñas y medianas empresas) que ya conocen el sector y sus procesos de producción y quieren saber de qué forma les pueden ser útiles las herramientas de gestión, fundamentalmente las de apoyo del área de administración.

Estudiantes de carreras técnicas relacionadas con la construcción que en sus planes de estudio aprenden principalmente técnicas de producción de la construcción.

Todas aquellas personas relacionadas con la construcción o no, que quieren tener una visión general de la gestión de empresas: como base para su posterior estudio y ampliación o guía para su repaso.

Contenido y organización del libro

El contenido del libro es del dominio público de la literatura de gestión de empresas y/o consecuencia de la investigación y experiencia profesional del autor. Cuando alguna parte del texto o de las figuras proviene de alguna fuente específica se indica en las notas a pie de página.

Está dividido en cuatro partes: I. Conceptos Generales (capítulos 1 al 4), II. Áreas Funcionales y Herramientas de Gestión (capítulos 5 al 14), III. Alta Dirección (capítulo 15), IV. Final (capítulo 16) que es una reflexión sobre la gestión de empresas: ciencia y arte y, por último, la bibliografía (ver la **figura 3**).

Cada capítulo está organizado en apartados y éstos, a su vez, en epígrafes: con un texto principal, ejemplos en letra *itálica* en color azul, figuras y notas a pie de página. Delante de cada capítulo hay un índice del mismo y al final un resumen (ver la **figura 4**).

Para facilitar la comprensión del sistema empresa en su totalidad, a lo largo del libro se efectúan numerosas referencias a **capítulos**, **apartados**, **epígrafes** y **figuras** con el propósito de ayudar a entender mejor el texto que se está estudiando, a relacionarlo con otros elementos de la empresa y a enmarcarlo dentro del conjunto total.

I. CONCEPTOS GENERALES

1. EMPRESA, GESTIÓN Y SECTOR: LA CONSTRUCCIÓN
1.1 Empresa y gestión. 1.2 El sector: la construcción. 1.3 Figuras legales de la empresa.
2. LA ESTRUCTURA
2.1 Organización: la estructura. 2.2 Elección de la estructura.
3. EL FACTOR HUMANO
3.1 El factor humano en la empresa. 3.2 La persona es un sistema. 3.3 La cultura de la empresa. 3.4 La motivación. 3.5 La comunicación. 3.6 El liderazgo. 3.7 Los grupos.
4. DECISIONES, TRABAJO EN EQUIPO Y GESTIÓN DEL TIEMPO
4.1 La toma de decisiones en la empresa. 4.2 El trabajo en equipo. 4.3 Decisiones en grupo. 4.4 La gestión del tiempo.

II. ÁREAS FUNCIONALES Y HERRAMIENTAS DE GESTIÓN

5. PRODUCCIÓN
5.1 La función de producción. 5.2 La producción en las empresas constructoras.
6. RECURSOS HUMANOS
6.1 La gestión de los recursos humanos. 6.2 Funciones de la gestión de los recursos humanos.
7. CONTABILIDAD FINANCIERA
7.1 La contabilidad. 7.2 La contabilidad financiera, una primera aproximación. 7.3 El balance. 7.4 El resultado contable. 7.5 Los otros documentos contables. 7.6 Las normas contables y el proceso de contabilizar. 7.7 La auditoría.
8. CONTABILIDAD DE COSTES
8.1 La contabilidad analítica. 8.2 Costes, gastos y centros de costes. 8.3 El coste de las unidades de producto. 8.4 Valoraciones en la construcción. 8.5 Los costes en la toma de decisiones. 8.6 Decisiones y costes relevantes en la construcción.
9. CONTABILIDAD PARA LA PLANIFICACIÓN Y EL CONTROL
9.1 Planificación y control. 9.2 Centros de responsabilidad. 9.3 La planificación y el control mediante centros de responsabilidad. 9.4 Control y evaluación de la empresa. 9.5 La contabilidad analítica y la financiera.
10. LA PLANIFICACIÓN Y EL CONTROL DE LAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS
10.1 Procedimientos de contratación. El proyecto técnico. 10.2 Paso previo, tres pasos y esquemas. 10.3 Paso 1, la planificación anual. 10.4 Paso 1, en las obras. 10.5 El paso 2, en las empresas constructoras. 10.6 El control de los trabajos por administración. 10.7 El paso 3, en las empresas constructoras. 10.8 Diagrama de Gantt. 10.9 Realimentación. 10.10 Implementación (puesta en práctica).
11. FINANZAS
11.1 Finanzas: conceptos generales. 11.2 La gestión de los cobros y pagos. 11.3 Financiación a largo plazo. 11.4 Financiación a corto plazo y colocación de excedentes. 11.5 La tesorería cero. 11.6 Las instituciones financieras y la empresa. 11.7 Informática, banca electrónica y colaboración de toda la empresa. 11.8 La estructura financiera de la empresa.
12. ANÁLISIS DE INVERSIONES
12.1 Criterios para el análisis de inversiones. 12.2 Análisis unicriterio. Análisis multicriterio.
13. SISTEMA DE INFORMACIÓN Y TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN
13.1 Sistema de información (SI) y tecnologías de la información y la comunicación (TIC). 13.2 Diseño e implementación del SI y las TIC. 13.3 El SI y las TIC en la construcción.
14. COMERCIAL Y MARKETING
14.1 Comercial y marketing. 14.2 El mercado y su segmentación. 14.3 El producto. 14.4 La comercialización. 14.5 Los medios de acción comercial. 14.6 Información para comercial y marketing. 14.7 La acción de comercial y marketing.

III. ALTA DIRECCIÓN

15. DIRECCIÓN GENERAL. LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA
15.1 La dirección general. 15.2 La planificación estratégica. 15.3 Formulación de la estrategia. 15.4 Implementación de la estrategia. 15.5 Resumen de la formulación e implementación de la estrategia y su aplicación en las PYMES y la construcción.

IV. FINAL

16. LA GESTIÓN DE EMPRESAS: CIENCIA Y ARTE
16.1 La gestión de empresas: ciencia y arte.

Figura 3 Partes, capítulos y apartados de
“Gestión de Empresas de la Construcción, Una Pincelada”

ÍNDICE DEL CAPÍTULO X

TEMA

X.1 APARTADO **yyy**
 X.1.1 Epígrafe **yyy**

X. TEMA

X.1 APARTADO

X.1.1 Epígrafe

Texto principal en el que se resaltan en **negrita** algunos conceptos relevantes y las referencias a **capítulos**, **apartados**, **epígrafes** y **figuras**. Existen también llamadas¹ a notas a pie de página.

*Ejemplo: se utiliza la **negrita** como en el texto principal. Si existen varios ejemplos cortos se diferencian por un punto y coma.*

RPO DE 2.013

Ventas	12.750,00
Costes del producto	- 7.650,00
Margen bruto	5.100,00
Gastos de explotación	- 2.600,00
EBITDA	2.500,00
Resultado financiero	- 100,00
RPO (recursos procedentes de las operaciones)	2.400,00

Cifras en €

Figura X.1 Título

X.Z RESUMEN

X.1 APARTADO

- Texto del resumen en el que las referencias se resaltan en **negrita**.

¹ Las notas a pie de página pueden: completar o explicar el texto principal; referenciar el mismo a algún capítulo, apartado o epígrafe; indicar la fuente del texto principal o de las figuras; etc. Se utiliza la **negrita** para referenciar a **capítulos**, **apartados**, **epígrafes** y otras **notas** a pie de página.

Figura 4 Organización de los capítulos de
 “Gestión de Empresas de la Construcción, Una Pincelada”

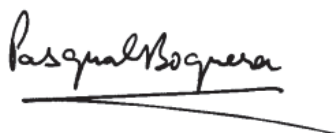
Sin embargo, para entender el sistema empresa y los conceptos expuestos en el libro es conveniente realizar una segunda lectura del mismo, en la que, conocidos ya los diversos temas de la gestión de empresas, se profundice en ellos y se capten mejor sus interrelaciones.

Agradecimientos

Los primeros esbozos del libro fueron los apuntes para impartir varias asignaturas del último año de la Escuela Técnica Superior de Ingenieros de Caminos Canales y Puertos de la Universitat Politècnica de València. Los/as alumnos/as con sus preguntas, las expresiones de sus rostros en clase durante las explicaciones y sus sugerencias han ayudado a su redacción. Mi agradecimiento a todos/as ellos/as.

Por último, agradezco al/a la lector/a la compra del libro y le invito a que me haga llegar sus comentarios y sugerencias con el fin de mejorarlo en próximas ediciones. Muchas gracias.

Carcaixent, 28 de marzo de 2.015

A handwritten signature in black ink that reads "Pascual Boquera". The signature is written in a cursive style and is underlined with a single horizontal line.

Pascual Boquera Pérez

I. CONCEPTOS GENERALES



- 1. EMPRESA, GESTIÓN Y SECTOR:
LA CONSTRUCCIÓN
- 2. LA ESTRUCTURA
- 3. EL FACTOR HUMANO
- 4. DECISIONES, TRABAJO EN EQUIPO
Y GESTIÓN DEL TIEMPO

ÍNDICE DEL CAPÍTULO 1

EMPRESA, GESTIÓN Y SECTOR: LA CONSTRUCCIÓN



1.1 EMPRESA Y GESTIÓN	13
1.1.1 Empresa, una definición	13
1.1.2 La empresa es un sistema	15
1.1.3 El entorno de la empresa	18
1.1.4 La responsabilidad social de la empresa	22
1.1.5 Gestión y administración	23
1.1.6 La matriz de la gestión	25
1.2 EL SECTOR: LA CONSTRUCCIÓN	26
1.2.1 El sector	26
1.2.2 La construcción	26
1.2.3 Un sector importante y complejo	29
1.2.4 El proceso proyecto – construcción: los participantes en la construcción	30
1.3 FIGURAS LEGALES DE LA EMPRESA	33
1.3.1 Formas jurídicas	33
1.3.2 Las sociedades anónima, limitada y nueva empresa	34
1.3.3 Delegación de facultades	39
1.4 RESUMEN	41

1. EMPRESA, GESTIÓN Y SECTOR: LA CONSTRUCCIÓN



1.1 EMPRESA Y GESTIÓN

1.1.1 Empresa, una definición

Todo el mundo tiene en mente lo que son las empresas. La mayoría ha trabajado, trabaja o trabajará en alguna, todos han tenido algún tipo de relación con ellas. En las conversaciones diarias se habla continuamente de las empresas, en los medios de comunicación se informa constantemente de sus actividades. En nuestro mundo actual ocupan un lugar prominente.

Numerosos autores han hecho definiciones de la empresa o señalado algunas de sus características más importantes que pueden ayudar a entender mejor la noción intuitiva que se tiene de la misma, entre ellos:

Antonio Valero Vicente: “Las empresas de negocios, privadas y públicas, son, por naturaleza, unidades de la estructura social que tienen como misión para con la sociedad: darles bienes y servicios, hacerlo añadiendo un valor económico y ser capaces de autocontinuidad”¹.

Enrique de Miguel Fernández: “Podemos definir la empresa como un sistema técnico-social abierto, cuya función básica es la de crear bienes y (o) servicios que contribuyan a elevar el nivel de vida de la Humanidad”².

Juan Antonio Pérez López: “Una empresa es una organización de personas, es decir, que está formada por persona que trabajan, coordinadas de algún modo, para conseguir ciertos resultados”³.

De aquí se puede concluir que: la empresa es una unidad de la estructura social, con voluntad de continuidad, formada por un conjunto de personas que trabajan coordinadas para crear bienes y/o servicios que satisfagan las necesidades de la sociedad, utilizando ciertos recursos y consiguiendo un valor añadido.

¹ Valero Vicente A., en la presentación del libro Igor Ansoff H. “La Estrategia de la Empresa”, Pág. 11: Ed. Orbis, 1.987.

² De Miguel Fernández E., “Introducción a la Gestión”, Pág. 41: Ed. Servicio de Publicaciones de la Universidad Politécnica de Valencia, 1.993.

³ Pérez López J. A., artículo “La Empresa como Realidad Humana”, Enciclopedia de Dirección y Administración de la Empresa Vol. I, Pág. 82: Ed. Orbis, S.A, 1.986.

- **1.** La empresa es una unidad de la estructura social con voluntad de **continuidad**, puesto que se crea para un tiempo indefinido y no para un período o por un plazo determinado de tiempo.
- **2.** Está formada por personas, las cuales están interesadas en conseguir unos resultados u objetivos propios y, aunque su interés puede deberse a motivos diferentes, es conveniente que los mismos estén en concordancia con los que persigue la empresa, de manera que se cumplan todos los objetivos: los de la empresa y los de las personas que la forman. Por tanto, la empresa debe tener entre sus objetivos principales el **desarrollo de las personas**.
- **3.** El objetivo principal de la empresa es crear productos (**bienes y/o servicios**) que satisfagan las necesidades de la **sociedad**, es decir, de los clientes y consumidores a los que sirve, para lo que es necesaria la utilización de ciertos recursos.

Los recursos que se utilizan son el input, entre los que se encuentran: el trabajo, que es la aportación directa de las personas, el mayor recurso de todos; la maquinaria y otras instalaciones; las materias primas; los recursos financieros; la tecnología; la información; los servicios proporcionados por otras empresas externas; etc.

El output son los resultados o productos de la empresa que pueden ser bienes, si son tangibles, es decir, de índole material, o servicios, cuando son intangibles, es decir, de índole inmaterial (ver la **figura 1.1**).

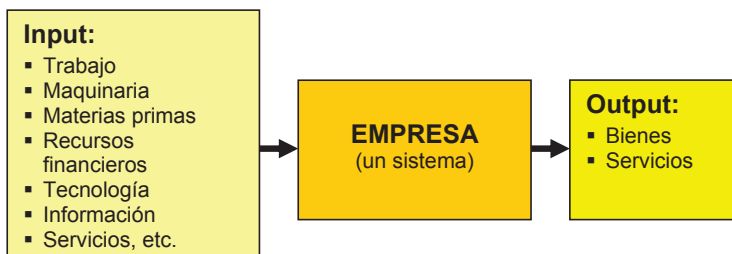


Figura 1.1 La empresa

Todo este conjunto, formado por las personas y los recursos de todo tipo que utilizan, constituye un sistema que debe estar coordinado de alguna manera para que los productos creados satisfagan las necesidades de las personas de la sociedad.

- **4.** En todo este proceso se ha de conseguir un **valor añadido**, es decir, se debe obtener un beneficio.

En consecuencia, los objetivos primordiales o fines de toda empresa (ver la **figura 1.2**) deben ser:

- 1. La continuidad.
- 2. Las personas y su desarrollo.
- 3. Proporcionar bienes y servicios para la sociedad.
- 4. Conseguir un valor económico añadido.

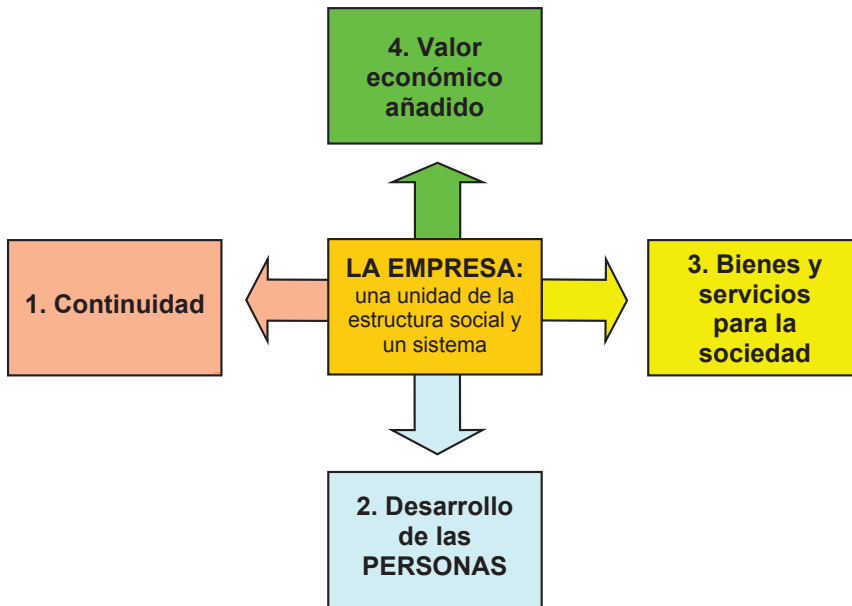


Figura 1.2 La empresa, sus objetivos o fines

1.1.2 La empresa es un sistema

Un sistema se puede definir como un conjunto de elementos interrelacionados entre sí que existe dentro de un entorno. Sus elementos pueden ser físicos o abstractos y, a su vez, también pueden ser sistemas. Cada sistema puede estar compuesto por dos o más subsistemas.

Ejemplos: la Albufera de Valencia es un sistema ecológico; una familia; una universidad; etc.

El entorno de un sistema es todo aquello que se encuentra fuera del mismo. Un sistema es abierto si existen relaciones entre el mismo y su entorno, de lo contrario se dice que es cerrado.

La empresa es un sistema formado por elementos físicos (personas, edificios, maquinaria y otras instalaciones, materias primas, documentos, etc.) y por elementos abstractos o inmateriales (relaciones informales, estilos de dirección,

recursos financieros, tecnología, información, estrategias, etc.). Está compuesta por numerosos subsistemas (los departamentos que la forman, etc.). Los elementos más importantes de la empresa son las personas, que a su vez también son sistemas.

La empresa es un sistema abierto, pues existen relaciones muy importantes entre ella y los elementos de su entorno (clientes, proveedores, bancos, leyes y normas, acontecimientos políticos, sociales e internacionales, etc.).

La existencia y funciones de un sistema se mantienen como un todo por la interacción de sus elementos que contribuyen a la consecución de unos determinados objetivos. La actividad de un sistema organizado es siempre superior a la suma de las actividades individuales realizadas por sus elementos, lo que se denomina sinergia.

Los elementos que constituyen la empresa y los del entorno con los que se relaciona deben estar coordinados para que se alcancen los objetivos perseguidos con eficacia y eficiencia:

Objetivo es una meta a cuya consecución se dirige la actividad de una persona o de una empresa.

Eficacia es conseguir los objetivos propuestos.

Eficiencia es obtenerlos utilizando los recursos apropiados.

Las relaciones entre los elementos de un sistema son complejas y muy diversas. No son relaciones simples de causa-efecto, de tal forma que si se efectúa algún cambio en cualquier elemento, aunque sea mínimo, el sistema también cambia en su totalidad.

Ejemplos: las leyes de causa-efecto sirven para objetos inanimados. Así:

Al chocar una bola de billar con otra (en un determinado tapete) se pueden calcular sus trayectorias y dónde se detendrá cada una de ellas; después de la colisión la una y la otra no se influyen.

Previstas unas cargas determinadas se puede calcular el perfil de una viga metálica capaz de soportarlas; si las cargas reales no superan a las previstas, la viga resiste.

Otra cosa sucede con los organismos vivos y sociales:

Si se da un puntapié a un perro, con las leyes de la mecánica se puede calcular la trayectoria del mismo según su peso y la fuerza y dirección del pie... Pero la realidad es diferente, pues el perro puede: volverse y morder al propietario del pie, alejarse corriendo, ladrar amenazadoramente, etc.

En la empresa, un descenso en el precio de un producto puede: incrementar las ventas, generar necesidades de compra de materiales y de contratar nuevos empleados, disminuir los gastos de publicidad, aumentar las necesidades de

nueva financiación y otras muchas cosas que si no se prevén pueden llevar a falta de liquidez, etc.

Cuando se trabaja con sistemas, un cambio en la dirección correcta puede generar un cambio profundo en todo el mismo; por el contrario, en bastantes ocasiones, utilizar la simplificación causa-efecto suele conducir a decisiones equivocadas.

Para realizar los cambios apropiados, de forma que se consigan los objetivos perseguidos, hay que contemplar y entender el sistema en su totalidad⁴: los diversos elementos que lo componen, su conexión e interrelaciones; ver bucles donde el pensamiento lineal sólo ve líneas rectas; entenderlo como un proceso de desarrollo más que como una serie de instantáneas aisladas; contemplar las consecuencias que cualquier decisión y acción de hoy en un elemento comporta en este y en los demás elementos, a corto y largo plazo; etc.

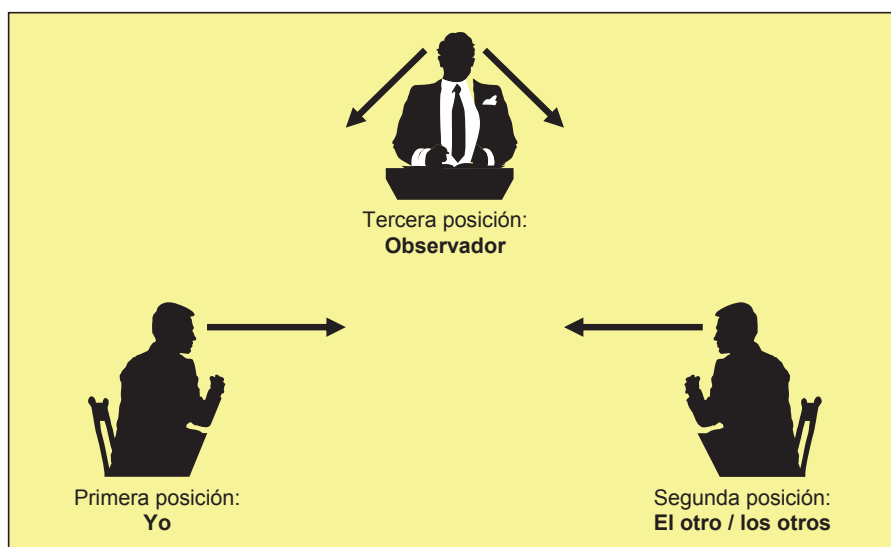


Figura 1.3 Tres posiciones perceptivas para contemplar y entender la empresa

Por todo ello, ante cualquier posible decisión o acción en la empresa (como en cualquier otro sistema) es muy conveniente situarse en diferentes puntos de vista⁵ (ver la **figura 1.3**):

1. En primer lugar, mirar a la empresa y su entorno desde el propio punto de vista, desde el elemento de la empresa en que uno se posicione o encuentre (primera posición perceptiva: yo).

⁴ Para facilitar la comprensión del "sistema empresa" en su totalidad, en este libro se efectúan numerosas referencias a **capítulos, apartados, epígrafes y figuras** que pueden ayudar a entender mejor el texto que se está estudiando, a relacionarlo con otros elementos de la empresa y a enmarcarlo dentro del conjunto total.

⁵ En el **capítulo 3** El Factor Humano se estudian estas tres posiciones perceptivas, con más detalle.

2. A continuación, mirar a la empresa y su entorno desde el punto de vista de otro u otros elementos de la empresa y de su entorno que se ven afectados por la decisión o acción determinada (segunda posición perceptiva: el otro o los otros).

3. Por último, mirar desde el punto de vista externo, como si se fuera un observador independiente, alguien totalmente ajeno a la situación (tercera posición perceptiva: observador).

Con la visión que proporcionan estos tres puntos de vista se puede decidir mejor qué hacer o cambiar y hacia dónde empujar.

Ver y entender la empresa parcialmente, simplistamente, o hacer e intentar cambios sin más es inútil y contraproducente, puesto que toda decisión comporta resultados presentes y también futuros que con una visión parcial y simple no se tienen en cuenta, dado que decisión y resultados están muy separados en el tiempo y el espacio.

1.1.3 El entorno de la empresa

Como se acaba de indicar, la empresa no está aislada: utiliza recursos del exterior, suministra sus productos a consumidores u otras empresas, los acontecimientos políticos, sociales e internacionales le pueden afectar, etc.

Todo ello es el entorno de la empresa, constituido por todos aquellos elementos y variables del exterior que interaccionan e influyen o pueden influir sobre ella produciendo, directa o indirectamente, flujos económicos, esto es, sucesos traducibles en unidades monetarias.

Se suelen establecer dos niveles en el entorno de la empresa: uno general o de acción indirecta y el otro inmediato o de acción directa (ver la **figura 1.4**).

El entorno general está constituido por aquellos elementos y variables que le pueden afectar indirectamente porque crean una situación de cambio a la que se tiene que amoldar (como la tecnología, la economía, etc.) o porque influyen en alguno de los elementos de su entorno inmediato que le afectan directamente. Entre ellos se pueden considerar:

La economía general. Influye en un alto grado, positiva o negativamente, en la marcha de la empresa.

Ejemplo: cuando la economía va bien y los tipos de interés son bajos los consumidores compran más viviendas y las empresas constructoras tienen más trabajo.

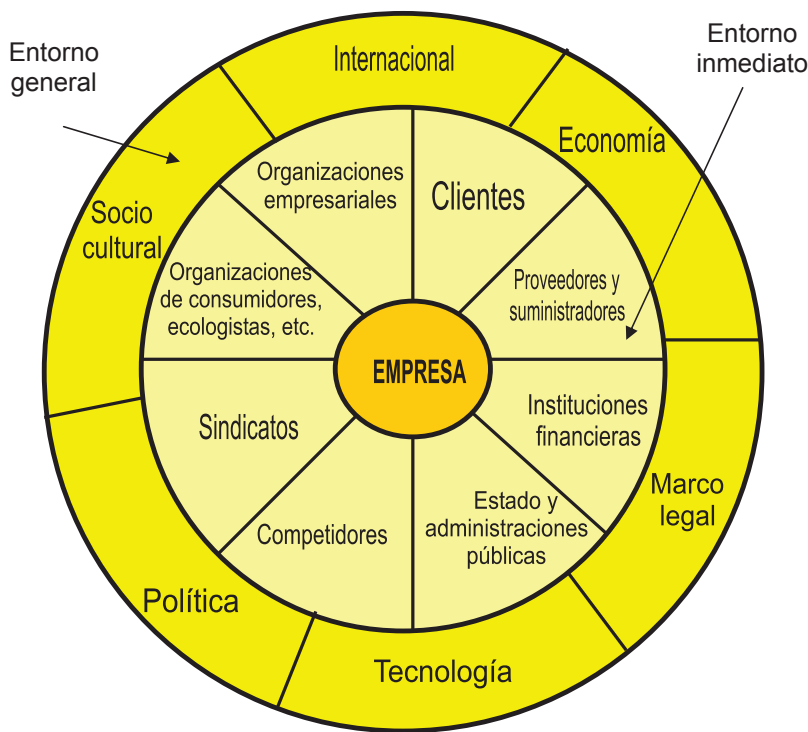


Figura 1.4 El entorno de la empresa, en sus dos niveles⁶

El marco legal. Existen numerosas leyes, reglamentos y normas que afectan a la empresa en muchos aspectos. Normas para su creación, funcionamiento como entidad jurídica y para su disolución. Normas que afectan a su actividad, para todas las empresas en general, para el sector en particular, en el ámbito autonómico, estatal, de la Unión Europea, etc.

Ejemplos: para todas las empresas, el Código de Comercio, el Plan General de Contabilidad, leyes de impuestos, normas de la Seguridad Social, de contratación y despido de empleados, etc.; para las empresas de la construcción, la Ley 38/1999 de Ordenación de la Construcción, etc.

La tecnología. Su evolución ha sido y es considerable, los nuevos materiales, las maquinarias de mayor rendimiento, las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), etc., cambian la manera de hacer las cosas en la empresa.

Ejemplo: por la utilización de las grandes máquinas de movimiento de tierras, las presas de este material pueden resultar más económicas que las de hormigón en masa.

⁶ Adaptada de De Miguel Fernández E., obra citada, Pág. 63.

La política. Los parlamentos y los gobiernos dictan leyes y establecen directrices que influyen considerablemente en la empresa y que pueden variar según los partidos que ostenten la mayoría y el poder, lo que sucede periódicamente según el resultado de las elecciones.

Ejemplos: leyes para la regulación del empleo; subida o bajada de impuestos; etc.

El entorno socio cultural. Las normas, valores, costumbres y nivel cultural del país, región e incluso población donde se encuentra la empresa influyen en la manera de actuar de las personas y grupos de la misma.

Ejemplos: de todos es conocida la diferente forma de ejercitar el derecho a la huelga por los trabajadores japoneses y los occidentales; en España existe la costumbre de hacer "puente" cuando hay dos festivos cercanos, en los Estados Unidos de América los festivos entre semana se pasan al lunes; etc.

El entorno internacional. En un mundo cada vez más globalizado las economías de los otros países y los sucesos internacionales influyen también cada vez más en las empresas.

Ejemplo: el atentado terrorista del 11 de septiembre de 2.001 en Nueva York (USA).

El entorno inmediato está constituido por aquellos elementos que se relacionan permanentemente con la empresa y que influyen directamente en la misma, en su actividad diaria y en sus resultados. Entre ellos se pueden considerar:

Los clientes. Son aquellos que adquieren los bienes o servicios producidos por la empresa, su influencia es enorme. Impregnan todas las actividades de la misma, se realizan acciones para captarlos y mantenerlos, se producen los bienes y servicios que mejor cubran sus necesidades, se financian sus compras, etc.

Ejemplo: los promotores inmobiliarios diseñan las viviendas según las necesidades de sus posibles compradores, las anuncian de forma atractiva y facilitan la subrogación de préstamos hipotecarios para su financiación.

Los proveedores y suministradores. Aquellos a los que la empresa adquiere los materiales, maquinaria, servicios, etc., necesarios para la producción de los bienes y servicios. Son también uno de los elementos clave del entorno de la empresa, las relaciones con ellos deben ser francas y fluidas.

Ejemplos: el beneficio de una obra aumenta si se consiguen unos precios más bajos de los proveedores de materiales; el cumplimiento del plazo de ejecución de la obra depende mucho del cumplimiento de los plazos por parte de subcontratistas e industriales; etc.

Las instituciones financieras⁷. Proporcionan una parte importante de los recursos financieros que necesita la empresa, cualquier modificación en los mismos o en su coste influye considerablemente en el funcionamiento de la misma.

Ejemplo: en España aproximadamente el 60,00% de la financiación de las empresas proviene de las instituciones financieras, lo que da idea de su importancia.

El Estado y las administraciones públicas. Pueden influir en la compra de productos o servicios, ayudas a la inversión, créditos especiales, incentivos para la formación de trabajadores, aumento o reducción de impuestos, normas ambientales, etc.

Ejemplo: el Estado y las administraciones públicas son los mayores clientes de las empresas constructoras de obras públicas.

Los competidores. Son aquellas empresas que suministran los mismos tipos de bienes y servicios a los mismos clientes. Es de máxima importancia conocer la situación de la empresa respecto a sus competidores, en cada segmento del mercado⁸ en el que compete.

Ejemplos: los promotores inmobiliarios fijan las calidades y los precios de las viviendas que van a vender, considerando lo que realizan sus competidores con viviendas similares en esa zona; los constructores fijan el precio de oferta para una licitación pública, teniendo en cuenta lo que creen que harán sus competidores en la misma; etc.

Los sindicatos. Representan los intereses de los trabajadores en la empresa. Su influencia afecta positiva o negativamente la marcha de la misma. Con ellos se negocia el convenio colectivo que marca los salarios y otras condiciones de las relaciones trabajador-empresa.

Ejemplo: las huelgas del sector del transporte influyen en el mismo y en todos los demás.

Las organizaciones de consumidores, ecologistas y otras. Cada vez más, tienen una mayor importancia.

Ejemplos: las quejas de los compradores de viviendas influyeron mucho en la promulgación de la Ley de Ordenación de la Construcción; las organizaciones ecologistas hacen sentir su voz en algunos proyectos de infraestructuras que afectan fuertemente al medio ambiente; etc.

El entorno no es estático, sino que está cambiando continuamente, las empresas deben conocerlo, prever su cambio en el futuro (una premisa básica para la planificación), adaptarse al mismo y, en ocasiones, intentar influir en alguno de sus

⁷ Las relaciones con las instituciones financieras y la financiación de la empresa se estudian en el **capítulo 11** Finanzas.

⁸ El mercado y su segmentación se estudian en el **capítulo 14** Comercial y Marketing.

elementos, para lo que se agrupan en organizaciones empresariales con el fin de tener más fuerza.

1.1.4 La responsabilidad social de la empresa

Las personas que dirigen una empresa tienen la obligación de tomar las decisiones y efectuar las acciones para producir los bienes y servicios, procurar un mejor futuro de la misma y favorecer el bienestar del entorno social. Todo ello es la responsabilidad social de la empresa.

A veces puede parecer que conciliar el cumplimiento de esos objetivos es imposible, sin embargo en los últimos tiempos se va afianzando la idea de que es posible compatibilizar la satisfacción de las necesidades sociales con la creación de productos y un futuro mejor para la empresa.

Ejemplo: en las obras de ingeniería civil, actualmente, se es más consciente de que hay que tener en cuenta el impacto ambiental de las mismas.

Esta responsabilidad social tiene cuatro facetas: económica, legal, ética y discrecional⁹.

La responsabilidad económica de generar riqueza suficiente para retribuir adecuadamente a sus empleados y socios o accionistas. Hay que resaltar que la riqueza generada o el beneficio debe ser el suficiente, no el máximo, puesto que nunca se sabe donde está el límite máximo y no se deben producir daños sociales para conseguir un mayor beneficio.

Ejemplos: la empresa que injustificadamente reduce su plantilla para conseguir mayores beneficios; la empresa que no cumple las normas medioambientales y, por conseguir más beneficios, contamina; etc.

La responsabilidad legal de cumplir las leyes del lugar (país, región y ciudad) donde se encuentra.

Ejemplo: están comprendidos dentro de esta responsabilidad el pago de las cuotas de la Seguridad Social y los impuestos.

La responsabilidad ética de actuar de acuerdo con los conceptos, generalmente aceptados, de la existencia de unos derechos humanos inalienables y de la necesidad de lograr no sólo el desarrollo económico sino también, y sobre todo, el desarrollo humano. En ocasiones, algunas decisiones empresariales, admitidas por la práctica de los negocios y que cumplen las leyes existentes, están en contra de esta responsabilidad ética.

⁹ Basado en Carroll A. B., "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance": Academy of Management Review, 4, 1.979.

Para seguir leyendo, inicie el proceso de compra, click aquí