

# PRÓLOGO

El objetivo básico de este libro es introducir a los estudiantes universitarios, y en particular los estudiantes de master, en el conocimiento de la empresa y su gestión, planteando los aspectos fundamentales de la dirección empresarial de una forma asequible para su aprendizaje en la enseñanza superior. La obra se titula “Dirección de Recursos Empresariales”, por centrarse en los aspectos directivos y de gestión en los diferentes ámbitos del negocio empresarial, desde la dirección de la estrategia y organización de la empresa, la dirección financiera y económica de la misma, la dirección de Recursos Humanos, o mejor, de Personas, y la dirección de la operativa de la empresa en cuanto a producción y operaciones, tecnología e innovación.

En concreto, se plantea como formación en el ámbito empresarial para los estudiantes de los masters de ingeniería de la UNED, pero igualmente puede servir para cualquier estudio universitario de ingeniería o ciencias sociales del Espacio Europeo de Educación Superior que necesite profundizar en los conceptos, principios, técnicas y herramientas del ámbito directivo de las empresas. Y, por ende, puede ser un instrumento de aprendizaje muy valioso para cualquier lector que desee aproximarse al conocimiento de la gestión y dirección empresarial, pues se ha dado a la obra una marcada orientación al *Management*.

Los estudiantes de ingeniería precisan completar su formación técnica con profundos conocimientos de economía y empresa, cada vez más presentes en sus planes de estudio por imperativo de su desarrollo profesional, pero también como demanda de sus empleadores y de las agencias de acreditación que perciben la importancia de formar a los ingenieros en aspectos de gestión. Con el estudio de este texto, el alumno habrá obtenido una visión de los diferentes aspectos relacionados con la empresa desde un enfoque directivo, y considerando aspectos que cubren todos los ámbitos de la empresa en su estudio y análisis. Se dota así al ingeniero de los conocimientos básicos que le puedan ayudar en tareas de responsabilidad en organización y a entender los parámetros clave de su funcionamiento.

Al profundizar en el manual, los estudiantes dispondrán de conocimiento y comprensión de los fundamentos de la dirección y gestión de empresas, su estrategia y estructura, los aspectos contables y financieros, los relacionados con la gestión de producción y operaciones, la gestión de personas, así como aspectos más originales como la innovación.

Con la limitación obligada por los planes de estudios, no es posible abordar más ampliamente el temario tan ambicioso, amplio y comprensivo de las materias

fundamentales de la disciplina, pero sí profundizar en aquellos aspectos que se juzgan básicos, para que el alumno realice por su cuenta y con la orientación del profesor un trabajo personal que complemente lo aprendido. En este sentido el manual se organiza siguiendo diferentes áreas básicas de la compañía. Hemos intentado encontrar un equilibrado balance entre los contenidos a cubrir y la disponibilidad de espacio en un manual que aspira a servir de texto básico en una asignatura de este tipo.

Dado que el manual se plantea, como objetivo inmediato, para uso en estudios de enseñanza a distancia, cada tema de estudio incorpora unas preguntas iniciales y una introducción para facilitar que el estudiante se familiarice con el tema a tratar. Igualmente se ha prestado especial atención a dotar de ejemplos y ejercicios resueltos los conceptos que así lo requieren para facilitar su comprensión. Adicionalmente se dota a cada tema de un resumen y unas preguntas de autoevaluación, para que el estudiante pueda comprobar la asimilación de los conceptos tratados. Esta estructura, deliberada para ayudar al estudiante que aborda su preparación a distancia, es también un elemento que facilita el estudio y aprendizaje en enseñanzas presenciales. Y, por supuesto, sirve también de ayuda para el lector ajeno a la universidad que se aproxima por interés propio al conocimiento de esta disciplina.

El libro ha sido preparado por un equipo de profesores doctores de los departamentos de Organización de Empresas, de Economía de la Empresa y Contabilidad, y de Ingeniería de Construcción y Fabricación la UNED, así como reconocidos expertos en la materia, todos ellos con dilatada experiencia en la temática que abordan y con reconocidas trayectorias tanto en la docencia como en la vida profesional. Todos ellos han vertido su mejor conocimiento en el área de estudio que se les ha encomendado. En cada capítulo se reseña específicamente su autoría. Quiero agradecerles su gran disposición al abordar esta tarea, así como su esfuerzo y dedicación en la preparación de cada tema.

Así, dedicamos el primer capítulo a abordar la estrategia empresarial, que ilumina la actividad y el funcionamiento de la compañía. Este capítulo se dedica al estudio de la dirección de la empresa desde la perspectiva estratégica, es decir como enfoque que, partiendo del análisis interno y externo, versa sobre la formulación, implementación, evaluación y control de las decisiones orientadas a la consecución de los objetivos de la organización a medio y largo plazo. Según que se considere dado el ámbito de actuación de la empresa o que se tome como variable de decisión, se distingue entre las decisiones competitivas y las corporativas, incluyéndose entre estas últimas las referentes al desarrollo y crecimiento de la empresa.

En el segundo capítulo se estudian las cuestiones más relacionadas con los aspectos económicos de la empresa, incluyendo algunos tan importantes como los distintos estados y documentos financieros (con especial atención al Balance y a la Cuenta de Resultados), beneficios y rentabilidades que afectan a la actividad empresarial según sean las estructuras económica y financiera que la conformen. Tiene también como eje central el estudio de los elementos importantes para entender la marcha económico-financiera de la compañía, y la dirección de la misma,

como son los ratios, el punto muerto, el fondo de maniobra o los diferentes tipos de apalancamiento.

El capítulo tres se centra en entender cómo debe la empresa acometer sus proyectos de inversión y financiación para maximizar su valor. La valoración de los proyectos de inversión se encuentra, entre otras, con la dificultad de determinar la relación de intercambio del valor del dinero en distintos momentos del tiempo. Este tema aborda el tratamiento de la inversión desde el punto de vista financiero, como una corriente de cobros y pagos. Se describen distintos métodos de evaluación y selección de inversiones y el tratamiento de la inflación y los impuestos en el análisis, así como las principales fuentes de financiación para abordar dichas inversiones.

El capítulo cuatro inicia varios capítulos dedicados a la Dirección de Personas, que son los recursos más valiosos de la empresa. En este capítulo se estudian los objetivos y las actividades que comporta la moderna dirección de los recursos humanos (RRHH), partiendo de una concepción de la empresa que no puede limitarse a una optimización técnica, sino que prioritariamente debe considerar los objetivos y restricciones que plantean las personas que la integran. El objetivo de la dirección de RRHH es mejorar la contribución productiva de las personas a la organización, encontrando formas eficientes de alcanzar sus objetivos y mejorando la calidad de vida en el trabajo.

El capítulo cinco trata sobre las distintas teorías que explican las razones que mueven a las personas a desarrollar determinados comportamientos, con especial referencia a su incidencia en el puesto de trabajo que ocupan y al papel de las compensaciones monetarias en esa motivación. En la empresa las personas se encuentran agrupadas en equipos de trabajo, por lo que se estudia también su comportamiento en esos grupos, y a su dirección para que desarrollen un comportamiento acorde con los objetivos de la organización.

Los capítulos seis y siete completan la visión general de la Dirección de personas abordando diferentes aspectos de la cultura organizativa, el liderazgo, toma de decisiones, política, poder y conflicto organizativo. El funcionamiento de una organización está afectado directamente por quien la gestiona y dirige: el líder será un valor directamente ligado a la buena marcha de la misma, al igual que la cultura que ilumina la organización. Por otro lado, las organizaciones tienen que tomar decisiones ante nuevas situaciones que pueden provocar tensiones entre sus miembros, y además, los miembros de la organización son individuos sujetos a pasiones, deseos y aspiraciones, y con intereses particulares que pueden coincidir, o no, con los objetivos de la organización y el resto de grupos de interés.

Se inicia en el capítulo ocho el estudio de los diferentes aspectos relacionados con la Dirección y Gestión de Recursos Tecnológicos e Innovación. Así, los temas ocho y nueve, centrados en la innovación y sus fundamentos, incluirán los diferentes aspectos relacionados con la influencia de la capacidad innovadora en la competitividad empresarial, la innovación en un contexto de transformación económico, empresarial y de negocio, la innovación abierta, los

catalizadores de la innovación continua y la cultura organizativa como promotor de la innovación continua.

Por último, se dedican los capítulos diez y once a la Dirección de producción de la empresa y la distribución, describiéndose aspectos como la función y el objetivo de producción y su gestión, la gestión de los stocks, el plan maestro de producción, los sistemas MRP y MRP II, la programación a detalle, la organización y gestión de almacenes, el *picking* y la preparación de pedidos, así como la gestión de la cadena de suministros y flujo de recursos.

Esperamos que este manual sea de utilidad a todos nuestros estudiantes, y a cualquier lector interesado en avanzar en el apasionante mundo de la gestión y dirección de empresas.

Luis Manuel Ruiz Gómez  
Coordinador  
Madrid, junio 2023