



ESCUELA SUPERIOR DE TECNICA EMPRESARIA

PROYECTO DE CURSO SOBRE LA EMPRESA
PARA LA SOCIEDAD COOPERATIVA DE CREDITO
DE MONDRAGÓN

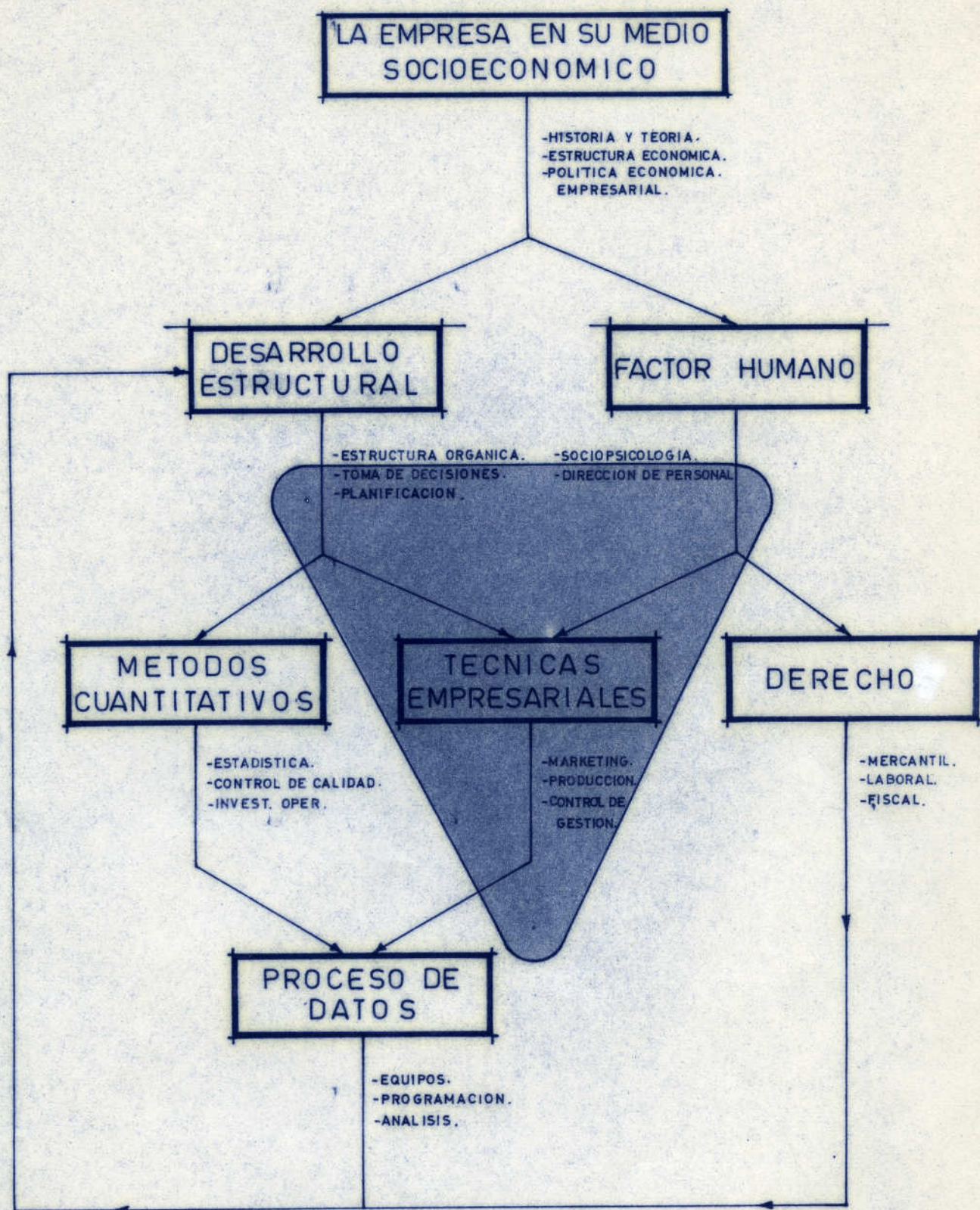
San Sebastián, 8 de Diciembre de 1966



I N D I C E

	Pág.
INTRODUCCION	1
EL TRIANGULO DE GRAN DINAMICIDAD	3
ESBOZO DE CONTENIDO DEL CURSO	3
La Empresa en su medio socio-económico	3
Desarrollo Estructural	4
Factor Humano	5
Métodos Cuantitativos	6
Técnicas Empresariales	7
Derecho	9
Proceso de Datos	9
OBSERVACION FINAL	10

ESQUEMA COORDINADO DE LAS MATERIAS DEL CURSO PARA LA SOCIEDAD COOPERATIVA DE CREDITO EN MONDRAGON.



- 1 LOS RECUADROS EXPRESAN ZONAS DE FORMACION O MATERIAS A TRATAR
- 2 LOS CAPITULOS DEBAJO DE CADA RECUADRO REPRESENTAN ASIGNATURAS CON DIFERENTE EXTENSION.
- 3 CADA ASIGNATURA TIENE SU PROGRAMA DE TEMAS Y SESIONES.



INTRODUCCION

El esquema que inmediatamente vamos a comentar necesita de algunas aclaraciones previas, indispensables para su recta comprensión.

En este sentido, cabe señalar que la rígida clasificación de un programa de asignaturas empresariales puede provocar en la mente del lector, o, de quien escuche los comentarios pertinentes, una impresión de disección de las materias muy distinta a la realidad de la Empresa en su vivir cotidiano.

Esto se debe a que todo programa de estudios de Empresa, enfocado desde un punto de vista serio y de cierta altura, habrá de aunar la visión parcial y el entusiasmo de cada uno de los profesores por sus temas con el hecho indiscutible de que la Empresa es única e indivisible en su obligada dinamicidad.

Es, por tanto, interesante presentar la exposición de la Escuela Superior de Técnica Empresaria en una visión unificada que, en ocasiones, puede quedar desdibujada por la intensidad y profundidad con que se aborden temas componentes del programa.

La figura que comentamos en sus líneas generales deriva toda su problemática del conocimiento de la Empresa en su medio.

La Empresa, en su dinamismo, es función de sí misma y, sobre todo, del mundo en que está encarnada.

Dos tipos de factores constituyen fundamentalmente este mundo. Por un lado, los de tipo ideológico-teórico, que integran la cosmovisión filosófica, histórica, religiosa y cultural del medio en que se desarrolla la vida empresarial. Por otro, los de tipo ideológico-práctico, de orden social, económico y temporal, que configuran la sociedad en que la Empresa trabaja y vive.



El tronco vital de tal consideración condiciona y empapa nuestra visión de las dos ramas hermanas -DESARROLLO ESTRUCTURAL y FACTOR HUMANO- que de él arrancan, y que tradicionalmente han sido consideradas desde diferentes puntos de vista, planteando el difícil problema de su integración.

Ambas líneas, divergentes en su trazo y en su concepción académica, siguen manteniendo una unidad filosófica al considerar al Hombre y su bagaje asociados para la eficaz prestación de un servicio a la sociedad.

Recogido, pues, el Hombre e integrado en una estructura de relaciones que busque eficazmente el óptimo funcionamiento de la unidad económica, se ponen en sus manos las TECNICAS EMPRESARIALES que le han de permitir tomar un mayor número de mejores decisiones en aspectos como la venta de sus productos, la producción de los mismos, y el equilibrio a respetar entre estas dos funciones de "línea" con todas las demás asesoras y de soporte.

No obstante, el hombre de Empresa además de estar provisto de estas técnicas empresariales, necesitará abrir ventanas a distintos campos del saber humano que habrán de hallar en su persona resumen y conciliación: METODOS CUANTITATIVOS y DERECHO. Y es que el directivo ha de ser cada vez más un conocedor de las posibilidades y restricciones que condicionan su campo de actuación, así como de las modernas ciencias que le orientan en la resolución de sus problemas.

Finalmente, los avances registrados en las técnicas del tratamiento de la información, aconsejan una consideración seria de estos nuevos instrumentos. Bajo el título de PROCESO DE DATOS se estudian esas técnicas que se basan en una concepción dinámica de la Empresa como cuerpo vivo y total, en el que los datos de ayer y hoy influyan constantemente en las decisiones a tomar, como éstas influyen, a su vez, en toda la Empresa condicionando su propia estructura.



EL TRIANGULO DE GRAN DINAMICIDAD

Hemos pretendido dar una visión dinámica de la Empresa. El estatismo ha quedado arrinconado desde que hemos declarado la necesidad de que la Empresa sienta la preocupación y ponga los medios para vivir en su tiempo y, dentro de lo posible, adelantarse a él. Sin embargo, este esfuerzo dinámico de adaptación debe ser destacado en la zona recogida por el triángulo de gran dinamicidad, en el que se vuelve crucial la tarea de anticiparse a las condiciones ambientales para una toma de decisiones correcta e integrada en planes. Ello dará a la Dirección la seguridad de atacar los problemas con conocimiento y a tiempo, con previsión y decisiones que le permitan marchar hacia adelante pero no "de espaldas al futuro".

Por consiguiente, dentro de la total dinámica de la Empresa, de su necesidad de adaptación constante, hay que destacar la existencia de ciertas áreas, recogidas en el triángulo de gran dinamicidad, que han de ser eje e inspiración del comportamiento de la Empresa.

ESBOZO DE CONTENIDO

LA EMPRESA EN SU MEDIO SOCIO-ECONOMICO.-

Es un hecho que la Empresa ha de servir a la sociedad en un ambiente de competencia, muchas veces hostil. Si bien es cierto que difícilmente puede alterar ese ambiente, no es menos cierto que sí puede, y le interesa, conocerlo a fondo para mejor adaptarse, luchar y sobrevivir.

El marco institucional formado por la sociedad en general, la Economía, la Sociología, el Derecho, las ideas políticas, etc., condiciona la vida de la Empresa. Y ese marco encuadra, asimismo,



las soluciones que puedan darse a problemas tan actuales como la repartición de los fondos del trabajo, la ostentación del poder y el ansia de todos los pueblos por conseguir niveles de vida más altos.

Por eso hemos creído que el análisis histórico-teórico de este vasto panorama que se presenta ante la Empresa condicionando toda su actividad, es de interés, y nos dará base para situar el fenómeno empresarial en un tiempo y circunstancia concretas, y poder así tomar conciencia de su dependencia fundamental respecto a ellos.

DESARROLLO ESTRUCTURAL.-

La ordenación de las relaciones que vinculan entre sí a las personas que componen la Empresa, origina lo que llamamos una estructura organizada. Esta estructura, que por enraizarse en personas está condicionada por sus capacidades, estudia los problemas típicos que se presentan en el desarrollo de la Empresa y las soluciones orgánicas que parecen viables e interesantes.

Sin embargo, todo el andamiaje estructural pretende que cada miembro, en su puesto, reciba la información que necesita en la cantidad, calidad y oportunidad más deseables. De forma que, unida a su propio criterio, le permita una toma de decisiones óptima. De ahí que se estudie con detenimiento la toma de decisiones y el encuadre de todas ellas, singularmente las de más alto nivel, en una panorámica general equilibrada que denominamos planificación.

El tema estructural se complementa con el estudio de la valoración de puestos y la calificación de méritos, haciendo hincapié en sus repercusiones de toda índole. Asimismo, se explica el PERT, integrándolo en la tarea directiva.



EL FACTOR HUMANO.-

El hombre es el factor más importante e imprevisible del conjunto industrial.

El mero engarce de la compleja personalidad humana en la estructura racional de la organización formal suscita una problemática varia y complicada.

La psicología social del individuo, su mundo cognoscitivo, sus motivaciones, la naturaleza, formación y cambio de sus actitudes (propaganda) condicionado todo ello por el ambiente en que vive; la psicología de los grupos, su dinámica, formación, eficacia y liderato son temas imprescindibles de estudio.

La motivación del hombre al trabajo (médula de la psicología industrial) plantea una serie de problemas tan vitales como: la influencia que sobre la moral del trabajo tiene la supervisión, el equipo colaborador, el contenido de la tarea, el salario, las oportunidades de promoción; y, a su vez, el grado de moral o satisfacción debe estudiarse en sus repercusiones sobre la rotación y el absentismo, los accidentes y la seguridad, etc. Capítulo básico en nuestros días es, asimismo, el que trata de los determinantes motivacionales de la eficacia en el trabajo y de su relación con la moral o satisfacción. Con todo esto se intenta adaptar el trabajo al hombre.

Por otra parte, se intenta adaptar el hombre al trabajo al investigar los detalles que conducen a una óptima política de selección, encuadramiento, adiestramiento y orientación de personal.

Habrá que considerar, todavía, otras funciones típicas de la Dirección de personal, como son: política de salarios, quejas y disciplina, fatiga, higiene, seguridad, asistencia social y compensaciones sociales, participación, cogestión, ingeniería humana, etc.



Añadiendo a esta visión de lo básicamente intra-industrial la consideración de las relaciones extra-industriales (relaciones públicas, trato de clientes, publicidad, etc.) se redondea la temática del factor humano en la Empresa.

METODOS CUANTITATIVOS.-

En el complejo y competitivo mundo en que vivimos cada vez se hace sentir más la necesidad de que para conseguir los "objetivos" que se pretenden, las "decisiones" consecuentes tengan un fundamento científico.

Más en concreto, dentro de la Empresa, muchos de los "objetivos" se presentan en términos "de"maximizar" o "minimizar" unos "resultados" claves para ella (ventas, producción, costes, beneficios ... etc.) . Un tratamiento matemático de estos problemas requiere como paso previo el conocimiento de los valores de los datos que quedan incluidos en la formulación de aquellos objetivos.

Los METODOS CUANTITATIVOS son una serie muy variada de técnicas que permiten conocer (o estimar) el valor de dichos datos y encontrar soluciones a los problemas de maximización o minimización de los objetivos arriba citados.

a.- Estadística y cálculo de probabilidades.

Ningún directivo puede conocer con certeza muchos de los datos en que ha de basar sus decisiones, sin embargo, al analizar el problema más a fondo, es fácil observar que muchos parámetros (costes, demandas, número de averías ... etc.) siguen una determinada Ley Matemática conocida con el nombre de Distribución Probabilística. El conocimiento de dicha Ley permitirá al empresario Minimizar el riesgo que lógicamente se deriva de la carencia de un conocimiento absoluto de los datos del problema.



b.- Control estadístico de calidad.

Trata de aplicaciones específicas de la ESTADISTICA en el campo del "control estadístico de la calidad y de compras".

c.- Investigación Operativa.

Sin pretender ser axhaustivos, entre las técnicas para optimizar problemas planteados cuantitativamente citaremos: Programación Lineal (aplicaciones a la "planificación de la producción" y "carga de máquina"), Gestión Económica de Stocks, Reposición de Equipo, Planificación de Inversiones, Teoría de Colas ("reparaciones de máquina" y "canales de servicio"), Métodos de Simulación.

Como nota final conviene aclarar que la toma de decisiones a base de formulaciones cuantitativas no quiere decir que se excluyan situaciones jurídicas, sociales o morales, que lógicamente constriñen el campo de acción de la Empresa, ya que pueden y deben ser introducidas como restricciones adicionales en la formulación cuantitativa de los problemas.

TECNICAS EMPRESARIALES.-

Dentro de estas técnicas, profundamente entrelazadas con filosofías especializadas, distinguimos claramente tres materias:

- MARKETING.- Se orienta el estudio de la asignatura para originar un sentido de la venta activa, y se facilita el acopio instrumental necesario para una dirección comercial a la altura de los profundos cambios que se advierten. En esta parte se incluyen el análisis de mercados.

A continuación, se aborda el historial de una situación comercial, se diagnostica su estado general y se establecen pre-



ESCUELA SUPERIOR DE TÉCNICA EMPRESARIA

visiones. Dichas previsiones pasan entonces a ser objetivos y se estudian las técnicas de publicidad, promoción y prospección de modo que sirvan de soporte para llegar a los objetivos comerciales deseados.

Concluye el tema con una labor de síntesis que cuida de coordinar los elementos anteriores en un "marketing dinámico" que se transforma en auténtico liderazgo del equipo de vendedores. Respecto a este último, estúdiase su trabajo, psicología de la venta, selección, programas de formación y control de actuación.

- PRODUCCION.- Esta asignatura profundiza en los problemas de preparación general de la producción: racionalización y medición de ciclos; estudio del método de trabajo; medición de tiempos manuales y cálculo por MTM-1 (incluyendo una sucinta visión del MTM-2); consideración del adiestramiento así como de los tiempos manuales y tecno-manuales para llegar al estudio final de los ciclos de trabajo que integran hombre y máquina, bien sea de modo intermitente, bien de modo continuo (línea de producción).

Una vez conocidos los ciclos de producción se procede al estudio de la distribución en planta, de su conservación, del control de producción y de las compras.

Finalmente, se concluye el tema con la exposición de la labor de la Dirección de Producción.

- CONTROL DE GESTION.- Es el instrumental presupuestario que estudia las previsiones financieras a medio y largo plazo apoyándose en los conceptos de prospectiva, y que examina la gestión a través del balance, inversiones y rentabilidad, con una "óptica del futuro". Para ello emplea la contabilidad marginal porque se adapta a la contabilidad de gestión y al control de previsiones y realizaciones.

Cabe señalar, como aclaración, el uso racional que en esta materia se concede a la contabilidad, al emplearla para estudiar ratios, comparar empresas y establecer el "cuadro de mando" de la alta dirección.



DERECHO.-

El Derecho de la Empresa (centralmente, Derecho Mercantil) no es otra cosa que la regulación imperativa de las relaciones socio-económicas empresariales. Esto impone plantearlo a diferentes niveles: el primero será el que considere la estructura interna de la Empresa y exigirá el estudio del empresario, como titular de la misma, el de la Empresa, como actividad empresarial (en su regulación material, Derecho del Trabajo) y el de la Empresa, como organización patrimonial; el segundo será el que considere la presencia de la Empresa en el tráfico empresarial y exigirá un estudio general y otro típico de la contratación mercantil, así como un estudio de los bienes que forman parte del tráfico empresarial (Dinero, títulos-valores, mercaderías); el tercero será el que considere a la Empresa dentro de una actividad macroeconómica y se planteará, tanto como derecho de la regulación privada de las formas de unión de Empresas y sus límites legales, como también como derecho de participar el Estado en los resultados de la actividad empresarial (Derecho fiscal) y en la estructuración administrativa de un Plan de Desarrollo (Derecho administrativo del Plan).

PROCESO DE DATOS.-

La necesidad que tiene la Dirección de tomar decisiones importantes, basadas en lo posible en datos empíricos que muchas veces son determinantes de esas decisiones, obliga a utilizar una serie de medios adecuados.

Esos medios han de permitir el tratamiento rápido y sistemático de una serie de datos, de forma que la información que suministren sea utilizable, no sólo por su presentación física (estados contables, resúmenes, estadísticas, etc.) sino también por la rapidez con que se dispone de ellos.



ESCUELA SUPERIOR DE TÉCNICA EMPRESARIA

Las máquinas clásicas y los ordenadores electrónicos permiten, así, agilizar ese proceso continuo y dinámico de la toma de decisiones, que son condicionadas por los datos para influir inmediatamente después en ellos (circuito de influencia; feed back). El estudio de estas máquinas y ordenadores nos parece de interés extraordinario para toda Empresa que deba enfrentarse con etapas más difíciles de su desarrollo.

OBSERVACION FINAL

Téngase bien presente que las anteriores explicaciones no agotan ni definen en su totalidad nuestra visión de la Empresa. Hasta aquí, hemos tratado de ofrecer un enfoque lógico que resaltase más el aspecto dinámico que el funcional. Pero ello no significa que un análisis detallado del fenómeno Empresa no incluya -casi nos atrevemos a decir que necesariamente- otro enfoque complementario de tipo más estático y funcional.

Es decir que, junto al análisis dinámico y vertical expuesto, se incluye otro más estático y horizontal. Este último estudia a la Empresa en sus grandes funciones básicas (Producción, Comercial, Administrativa, Financiera, Personal, ...) y en sus interrelaciones.

Queremos insistir en la idea de que ambos análisis son complementarios y no excluyentes. Y si no hemos entrado en la consideración del último no ha sido porque su importancia sea menor, sino porque lo suponemos más conocido -y quizá por ello menos interesante- para el lector. No obstante, en todos nuestros programas se aunan ambos puntos de vista, pues no pueden diseccionarse en un estudio total de la Empresa.