



Universidad de Deusto
Deustuko Unibertsitatea
University of Deusto

Enpresen Administrazio eta Zuzendaritzako Gradua

(Enpresen Administrazio eta Zuzendaritzako Gradu tituluaren Egiaztatze memoriatik hartua)

Enpresen Administrazio eta Zuzendaritzako gradudun titulua **Berariazko zortzi Makrogaitasunen** inguruan egituratzen da (1MGtik 8MGra). Hurrengo lerroetan azalduko ditugu makrogaitasun horiek:

1MG - "IKUSPEGI ESTRATEGIKOA": Enpresa Ikuspegi integralaz kudeatzea, estrategiak sustatuz eta behar diren pertsonak, baliabideak, sistemak eta teknologiak antolatuz, bere lehiakortasuna hobetzeko eta gizarteko kideentzat balioa sortzeko, epe labur, ertain eta luzeko erabakietan.

- 1.1MG: Enpresaren sektore eta ekonomia eta gizarte ingurunea aztertzea, etorkizuneko aldaketa joera nagusiak kontuan hartuta.
- 1.2MG: Enpresako funtzio eta prozesu gakoak aztertzea, enpresaren xede estrategikoarekin hedapen koherentea egiteko.
- 1.3MG: Enpresetan lehiatzeko abantailaren iturriak antzematea eta lehiakortasun faktoreak aztertzea.
- 1.4MG: Enpresaren helburuak definitzea, hainbat mailatan.
- 1.5MG: Balioa sortzeko proposamenak eskaintzea, enpresaren lehia egoeraren diagnostikoa egin ondoren, barne analisia eta kanpo analisia eta definitutako helburuak oinarri hartuta.
- 1.6MG: Egoera korporatiboaren diagnostikotik abiatuta, hazteko aukerak identifikatzea, haien potentziala ebaluatzea eta beharrezko izan daitezkeen baliabideak eta gaitasunak zenbatestea.
- 1.7MG: Enpresa estrategia hasieran ezartzeko modua erabakitzea, antolaketa eta zuzendaritza sistema egokienak ezarriz.
- 1.8MG: Enpresaren plangintza estrategikoa oinarri hartuta, plangintza prozesua garatzea.
- 1.9MG: Enpresaren kontrol tresnak diseinatu eta zuzen ezartzea, desbideratzeak aztertzeko.
- 1.10MG: Eragiketak efizientziaz kudeatzea, hornikuntzen eta ondasunen, zerbitzuen eta informazioaren ekoizpen eta banaketa kateak aztertuz.

2MG - “FINANTZA BALIABIDEEN KUDEATZAILEAK” Enpresa proiektuen egoera ekonomiko-finantzarioaren bilakaera diagnostikatzea, planifikatzea eta kontrolatzea eta inbertsioko eta finantzaketako erabakiak optimizatzea.

- 2.1MG: Kontabilitateko erregistroak zuzen egitea, balioesteko irizpideak erabiliz.
- 2.2MG: Enpresa baten edo enpresa talde baten finantza egoera orriak prestatzea, interpretatzea eta aztertzea, Espainiako araudia erabiliz eta beste araudi batzuekin erlazionatuz.
- 2.3MG: Aktiboak balioesteko eragiketak, banku praktikak eta abar egitea, finantza matematika erabiliz.
- 2.4MG: Finantza produktuak zuzen balioestea, haien prezioaren bilakaerari eragiten dioten aldagaiak kontuan hartuz.
- 2.5MG: Inbertsioko proiektuen interesa balioestea dela ziurtasun egoeretan, dela arriskuan, dela ziurtasun ezeko egoeretan, eta dagozkion erabakiak hartzea, kontuan hartuta, gainera, finantza merkatuek eta bitartekariak eskaintzen dituzten aukerak.
- 2.6MG: Enpresarentzat finantzaketako eta dibidenduen politika egokiena definitzea eta gauzatzea, finantza merkatuek eta bitartekariak eskaintzen dituzten aukerak zuzen balioetsiz.
- 2.7MG: Tributu zuzenbidea erabiltzea erabakien ondorio fiskalak balioesteko, funtsezko elementua baita finantza erabakiak hartzeko.
- 2.8MG: Merkataritza eta finantza eragiketen finantza arriskuak balioestea eta horretarako, arrisku horiek kudeatzeko finantza merkatuek eskaintzen dituzten tresnak ezagutzea.
- 2.9MG: Aurreikusitako finantza egoera orriak eta aurrekontuak osatzea eta haien desbideratzeak aztertzea.
- 2.10MG: Kostuak eta marjinak kalkulatzeko, hainbat kalkulu sistema erabilia.
- 2.11MG: Enpresara egokitutako kudeaketa kontrolko sistema diseinatzea, ezartzea eta gauzatzea.

3MG - “MERKATURA ETA BEZEROARENGANA BIDERATZEA”: Enpresaren kudeaketa bezeroen eta beste interes taldeen gogobetetzea lortzera bideratzea, horretarako haien beharrak identifikatuz, kalitatezko produktu eta zerbitzuen bidez balioa sortuz, eta truke harreman eraginkorrak garatuz.

- 3.1MG: Negozioa marketinaren ikuspegitik orientatze, kontuan hartuta, baita ere, barne marketina, gizarte marketina eta marketin holistikoa.
- 3.2MG: Barneko eta kanpoko informazio beharrak definitzea, marketineko erabakiak hartzeko.
- 3.3MG: Enpresa fabrikatzaileen, komertzialen eta zerbitzuetakoen marketin integratuaren funtsezko elementuak identifikatzea, eta elkarren artean koordinazioan egon daitezkeen akatsak antzematea.
- 3.4MG: Banakako bezeroen eta erakunde bezeroen jokamoldearen oinarrizko ereduak aplikatzea.
- 3.5MG: Análisi kuantitatiboko eta kualitatiboko teknikak aplikatzea, merkatuko datuetatik abiatuz informazioa eskuratzeko, eta merkatuko segmentuak ebaluatzen eta aukeratzeko.
- 3.6MG: Produktuen, marken eta prezioen politikak ezartzea, merkatuko kokapena definitzeko.

- 3.7MG: Banaketako eta salmentetako politika erabakitzea, egoera desberdinetarako kanal egokiak aukeratuz eta sare komertziala eta produktuen banaketa fisikoa efizientziaz antolatuz.
- 3.8MG: Komunikazioko politika erabakitzea, horren barne zuzeneko marketina eta marketin interaktiboa ere hartuz.
- 3.9MG: Marketineko plan estrategikoa eta urteko plana diseinatzea, negozioaren helburu estrategikoarekin koherentziaz.
- 3.10MG: Merkataritzako jardueren exekuzioa kontrolatzeko sistema ezartzea.

4MG – “PERTSONEN ZUZENDARITZA ETA KUDEAKETA”: Pertsonak parte diren enpresa proiektuaren barruan txertatzea eta garatzea, proiektu horrekin inplikazioa bilatuz, enpresarentzat balio iturri gakoa baita.

- 4.1MG: Laguntzaileen taldea definitzea eta antolatzea eta haien prestakuntza eta garapen beharrak identifikatzea, erakundearen kulturen eta estrategian txertatzeko eta erakundearekin gogobetetzea eta inplikazioa lortzeko.
- 4.2MG: Pertsonen taldeak efizientziaz kudeatzea eta haien buru izatea, pertsonen eta/edo taldeen artean edozein erakundetan sortzen diren desadostasunak negoziatzeko eta irtenbideren bat emateko eta pertsonengan eta/edo taldeengan eragiteko gai izanez, etorkizunari aurrea hartuz eta haien garapen pertsonal eta profesionalari lagunduz.

5MG - “EKONOMIA GLOBALEAN JARDUTEA”: Tokiko ingurune ekonomikoaren eta ingurune ekonomiko globalaren errealitatea interpretatzea, hartatik etorritako aukerak baliatzeko eta arriskuei aurre egiteko, eta nazioartean jarduteko.

- 5.1MG: Egitura eta politika ekonomikoek eta merkatuen tipologia desberdinen funtzionamenduak enpresa jardueran duen eragina balioestea.
- 5.2MG: Magnitude ekonomikoak ulertzea eta tokiko eta nazioarteko koiuntura ekonomikoaren bilakaerak enpresa erabakietan duen eragina ebaluatzea, ikuspegi kritikotik eta pluraletik.
- 5.3MG: Beste inguru geografiko batzuen potentzial ekonomikoa ebaluatzea, enpresarentzat negozio iturri izan baitaitezke.
- 5.4MG: Ingurune sozio-ekonomikoaren konplexutasuna ulertzea eta kudeatzea enpresako erabakiak hartzeko, negozio ideia/proiektuak ingurune globalizatuan garatzeko orduan.

6MG - “IKTak MENDERATZEA”: Enpresa kudeaketarako informazio sistemen eta teknologien erabilera ebaluatzea eta erakunde bateko kudeaketa prozesuen optimizazioa sustatzea, Informazioaren eta Komunikazioaren Teknologia (IKTak) erabiliz.

- 6.1MG: Enpresa kudeaketako oinarritzko aplikazio informatikoen erabilera menderatzea.
- 6.2MG: Informazioaren eta komunikazioaren sistemak eta teknologiek negozioarentzat balioa sortzeko duten ahalmena ebaluatzea eta enpresan haien ezarpenean parte hartzea.

7MG - “DATUEN ANALISTAK”: Datu multzoak interpretatzea, ltrerna kuantitatiboak erabiliz, datuen analisirako teknika egokiak aukeratuz eta aplikatuz, enpresan diagnostikoari eta erabaki hartzeari laguntzeko.

- 7.1MG: Enpresaren lehiatzeko ingurunea aztertzekeo beharrezkoak izan daitezkeen lehenengo mailako eta bigarren mailako iturrietako datuak identifikatzea, eskuratzea eta aztertzea.
- 7.2MG: Enpresa arazoak konpontzeko eta enpresan diagnostikoari eta erabakiak hartzeari laguntzeko beharrezkoak diren matematikako kontzeptuak eta datuen analisirako teknika kuantitatiboak eta kualitatiboak ezagutzea.

8MG - “INGURUNE JURIDIKOA”: Enpresaren ingurune juridikoak enpresa erabakietan duen eragina kontuan hartzea eta interpretatzea.

- 8.1MG: Enpresa erabakietan eragina duten oinarrizko arau juridikoak identifikatzea.
- 8.2MG: Enpresaren kontzeptu eta esparru juridikoak interpretatzea.

Gure gradudunen profilak eskatzen du jarraian adieraziko ditugun sei **Makrogaitasun Orokorrak** ere garatzea (9MGtik 14MGra)

9MG - “PERTSONA SORTZAILEAK ETA BERRITZAILEAK”: Enpresa proiektuak eta jarduerak sormenaz, ekimenez eta etengabe hobetzeko espirituz sustatzea eta haietan parte hartzea.

9.1MG: Sormena: Testuinguru jakin batean, egoerei era berri eta orijinalean heltzea eta egoki erantzutea.

9.2MG: Berrikuntza: Norberaren, erakundearen eta gizartearen beharrei eta eskariei erantzun gogobetegarria ematea, prozesuetan eta emaitzetan elementuak aldatuz edo elementu berriak txertatuz.

9.3MG: Ekintzaile espiritua: Norbere ekimenez proiektuak egitea, aukera bat ustiatzeko baliabide jakin batzuk erabiliz eta horrek dakarren arriskua onartuz.

10MG - “LANKIDETZARAKO ETA LIDERGORAKO GAITASUNA DUTEN PERTSONAK”:

Erakundearen barneko eta kanpoko pertsonekin lankidetzan jardutea, komunikatuz, antolatuz eta negoziatuz, eta, azken batean, pertsonen taldea efizientziaz gidatuz.

10.1MG - Talde lana: Helburu berberak lortzeko, beste pertsona, arlo eta erakunde batzuekin bat egitea eta lankidetzara aktiboan jardutea.

10.2MG - Ahozko komunikazioa: Hitzen bidez norberaren ideiak, jakiteak eta sentimenduak argi eta egoki adieraztea, egoeraren eta entzuleen ezaugarrietara egokituz, haien ulermena eta atxikimendua lortzeko.

10.3MG - Komunikazio idatzia: Beste pertsona batzuekin eraginkortasunez erlazionatzea, norberak pentsatzen edota sentitzen duena argi adieraziz, idazkera eta adierazpide grafikoak lagun dituela.

10.4MG - Pertsonen arteko komunikazioa: Beste pertsona batzuekin modu positiboan erlazionatzea, entzuketa enpatikoaren bidez eta norberak pentsatzen edo/eta sentitzen duena argi eta asertibotasunez adieraziz, hitzez edo hitzik gabe.

10.5MG - Plangintza: Egitekoak aurrera eramateko helburuak, lehentasunak, metodoak eta kontrolak eraginkortasunez zehaztea, jarduerak antolatuz, eskuragarri diren epeetan eta bitartekoekin.

10.6MG - Denboraren kudeaketa: Denbora era haztatuan banatzea, lehenetasunen arabera, eta epe labur, ertain eta luzera begirako helburu pertsonalak eta garatu nahi diren arlo pertsonal eta profesionalak kontuan hartuz.

10.7MG - Negoziazioa eta gatazken tratamendua: Erakunde batean pertsonen edota taldeen artean sortzen diren diferentziei heldu eta konponbidea aurkitzea.

10.8MG - Lidergoa: Pertsonengan edota taldeengan eragina izatea, etorkizunari aurrea hartuz eta haien garapen pertsonal eta profesionalari lagunduz.

11MG - “KONPROMISOZ ETA ERANTZUKIZUNEZ ARITUKO DIREN PERTSONAK”:

Enpresa proiektuetan konpromisoa, erantzukizunez eta etikaz lan egitea, interes taldeekin eta inguruko gizartearekin begirunez jokatzuz eta haien beharrei erantzun bikaina emanez.

11.1MG - Pentsamendu kritikoa: Gauzen arrazoiaren gainean eta norberaren eta inoren ideiak, ekintzak eta iritziak zertan oinarritzen diren galdetzea.

11.2MG - Sen etikoa: Norberaren edo besteen on moralera positiboki makurtzea eta on moral horretan irautea.

11.3MG - Lorpenera bideratzea: Emaitza berriak arrakastaz lortzea ekarriko duten jarduerak egitea.

11.4MG - Kalitatera bideratzea: Bikaintasuna bilatzea jarduera akademikoan, pertsonalean eta profesionalean, konpromisoz, emaitzei begiratzuz eta etengabeko hobekuntza bilatuz.

11.5MG - Aniztasuna eta kulturartekotasuna: Gizarte eta kultura aniztasuna norbanakoaren eta taldearen aberasgarri gisa ulertzea eta onartzea, pertsonen arteko elkarbizitzan sexu (genero), adin, erlijio, egoera sozial, iritzi politiko edo desberdintasun etnikoen zioz bereizkeriarik ez egiteko.

12MG - “ERAGINKORRAK ERABAKIAK HARTZEAN ETA ARAZOAK AZTERTU ETA KONPONTZEAN”:

Hautabiderik onena aukeratzea, prozesu sistematiko bati jarraituz eta hartutako erabakiaren norainokoaren eta ondoren erantzukizuna norbere gain hartuz.

12.1MG - Erabakiak hartzea: Hautabiderik onena aukeratzea, prozesu sistematiko bati jarraituz eta hartutako erabakiaren norainokoaren eta ondoren erantzukizuna norbere gain hartuz.

12.2MG - Arazoak konpontzea: Arazo baten elementu esanguratsuak identifikatu, aztertu eta definitzea, arazo hori zentzuz eta eraginkortasunez konpontzeko.

12.3MG - Pentsamendu analitikoa: Osotasun baten zatiak bereiztea eta hala, beraren oinarriak edo osagaiak ezagutzea.

12.4MG - Pentsamendu sistemikoa: Elkarren arteko lotura duten osagaiak antolatzea eta uztartzea, haiekin osotasun bat eratzeko.

12.5MG - Pentsamendu praktikoa: Eskuragarri dagoen informazioa kontuan hartuz, helburuak eraginkortasunez eta efizientziaz lortzeko prozesurako jardunbiderik egokiena aukeratzea.

12.6MG - Gogoetazko pentsamendua: Arazoren bat konpontzeko edo egitekoen bat aurrera eramateko erabiltzen ditugun pentsatzeko moduak ezagutzen eta hobetzen laguntzea.

13MG - “PROFESIONAL MALGUAK, EGOKITZEKO GAITASUNA DUTENAK”:

Inguruneko aldaketaren dinamikari aurre egitea, ikaskuntza modu estrategiko eta malguan erabiliz, eta oreka fisikoa eta mentala bilatuz, eraginkortasunez jarduten jarraitzeko.

13.1MG - Ingurunera egokitzea: Ingurune psikosozialeko egoera kritikoei aurre egitea, oreka fisikoa eta mentala bilatuz, eraginkortasunez jarduten jarraitzeko.

13.2MG - Norbere ikaskuntzaren jabe izatea: Lortu nahi den helburua gogoan izanda, ikaskuntza modu estrategiko eta malguan erabiltzea, norbere ikasteko sistema zein den jabetuz eta norbere ikaskuntzaren jabe izanik (informazio berria aurretiazko buru eskemekin eta sortutako buru eskema berriaren erabilerarekin erlazionatuz).

14MG - “EFIZIENTEAK PROIEKTUAK KUDEATZEN”: Lan konplexua eraginkortasunez kudeatzea.

14.1MG - Proiektuen kudeaketa: Lan konplexu bat prestatu, zuzendu, ebaluatu eta haren jarraipena egitea, eraginkortasunez, ideia bat garatzeko zerbitzu edo produktu batean gauzatu arte.

15MG - “INGELESEZ ONGI MOLDATZEA”: Ingelesez ahoz zein idatziz komunikatzeko gaitasuna edukitzea, erabiltzaile gaitu mailan, alegia, C1 mailan.

15.1MG - Diskurtso luzeetako, artikulua espezializatuetako eta nolabaiteko konplexutasun maila duten argibide teknikoetako ideia esplizituak eta inplizituak ulertzea.

15.2MG - Jariotasunez, malgutasunez eta eraginkortasunez adieraztea, ideiak eta iritziak zehaztasunez ematea eta gai konplexuen inguruko aurkezpen argiak, zehatzak eta ongi egituratuak egitea.

15.3MG - Gai konplexu edo espezializatuei buruzko testu argiak eta ongi egituratuak idaztea, ikuspegi desberdinak azalduz edo alderdi garrantzitsuak azpimarratuz, eta erregistroa hartzailerara egokituz.