

# Técnicas para el Aprendizaje por la Acción Empresa Simulada

Katrin Zinsmeister (ed.)



Deutsche Gesellschaft für  
Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH

Cooperación  
alemana  
para el desarrollo

Red Sectorial  
Mercosur y Países Andinos

# **Técnicas para el Aprendizaje por la Acción**

## **Empresa Simulada**

Katrin Zinsmeister (ed.)

Red Sectorial  
Mercosur y Países Andinos



Deutsche Gesellschaft für  
Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH

Cooperación  
alemana  
para el desarrollo



## Índice

<b>Yvonne Salazar:</b> GTZ, un aporte a la Cooperación Técnica	1
<b>Katrin Zinsmeister:</b> Introducción - La Empresa Simulada como contribución al desarrollo de la formación técnico-profesional	3
<b>Annette Uppenkamp:</b> La Empresa Simulada: Una forma diferente de aprender	
• Objetivo de la simulación de empresas	5
• Características de la empresa simulada	8
• Equipamiento específico requerido por la empresa simulada	10
• Distintas fases de la empresa simulada	10
• Perfil del docente para la empresa simulada	13
• El auge de la empresa simulada como metodología de la formación técnico-profesional	15
• Resultados	16
• Anexo 1: Ejemplo de diagrama de flujo	18
• Anexo 2: Consideraciones para la fundación de una empresa simulada	19
• Anexo 3: Ejemplo de planificación anual	20
<b>Ricardo Rosendo:</b> La implementación de una Red de Empresas Simuladas en el marco de la transformación de la formación técnico-profesional en la Argentina	
• Antecedentes	23
• Concepción, objetivos e instituciones involucrados en el Proyecto "Red de Empresas Simuladas" en la Argentina	25
• Desarrollo del Proyecto	27
• Equipamiento	28
• Capacitación	28
• Cronograma de capacitación e intercambio	29
• Inicio de actividades en las empresas simuladas	31
• Central de simulación	32
• Metas de corto y largo plazo	33
• Anexo 1: Bases curriculares del Trayecto Técnico-Profesional en Gestión Organizacional	35
• Anexo 2: Equipamiento de referencia para las escuelas	40
<b>Katrin Zinsmeister y Judith Gociol:</b> Empresas Simuladas en escuelas medias de Santa Fe y General Pico (La Pampa), una nueva experiencia en las aulas argentinas	42
<b>Direcciones útiles</b>	49



## GTZ, un aporte alemán a la Cooperación Técnica

La Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH (Agencia Alemana de Cooperación Técnica) con sede en Eschborn, en la región de Francfort del Meno, es una de las organizaciones internacionales más importantes de cooperación al desarrollo.

Es una Sociedad del Estado, que ejecuta los proyectos de cooperación técnica internacional del gobierno alemán. Su principal comitente es el Ministerio Federal para Cooperación Económica y Desarrollo (Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung - BMZ).

GTZ asesora a instituciones en 142 países en la planificación, ejecución y evaluación de proyectos y programas. Sus actividades abarcan desde la lucha contra los incendios forestales en Indonesia, la prevención contra el SIDA en Kenia, la transformación del estado en los países de la ex Unión Soviética hasta la formación técnico-profesional en distintos países, entre ellos la República Argentina.

Para la transferencia entre los proyectos de las experiencias, metodologías e instrumentos desarrollados, los expertos de una misma área de trabajo conforman redes sectoriales en la región. Una de ellas es la "Red Sectorial Mercosur y Países Andinos".

En la actualidad, muchos países de América Latina realizan reformas educativas para hacer frente a las transformaciones en el mundo del trabajo y las nuevas exigencias que éstas plantean a la

educación. Se busca integrar la educación tecnológica desde la escuela primaria con el fin de preparar a las futuras generaciones para su inserción en una moderna sociedad industrial y de servicios. A su vez, la formación técnico-profesional se reestructura con miras a las posibilidades concretas de empleo y creando vínculos de cooperación e interrelación entre el sistema educativo y el mundo del trabajo.

En consecuencia, el objetivo de los nuevos sistemas de formación técnico-profesional se traslada de la tradicional transmisión de conocimientos técnicos específicos a la formación de competencias profesionales y sociales. Mediante el diseño de itinerarios formativos modularizados en áreas profesionales amplias se busca desarrollar las competencias centrales que facilitarán a los jóvenes familiarizarse con un campo ocupacional y manejar rápidamente las tareas específicas relacionadas con cada puesto de trabajo.

Para responder a los nuevos desafíos, los expertos de la Red Sectorial han formado grupos de trabajos dedicados específicamente a la formación técnico-profesional y al fomento de la economía. Uno de ellos, integrado por seis expertos de GTZ, se dedica a aportar insumos para la innovación metodológico-didáctica como las "Técnicas para el Aprendizaje por la Acción". Durante un año y medio han participado de este proyecto: Gunhild Hansen-Rojas (Proyecto FOPROD, Chile), Klaus Schmidt (Proyecto FORMA, Chile), Rolf Kaeser (Experto Integrado a la Cámara Chileno-Alemana de Industria y Comercio), Karl-Jürgen Körner (Proyecto Centro Tecnológico de la Madera, Argentina), Heiner Becker (Proyecto INFOCAL, Bolivia) e Yvonne Salazar (Proyecto INET-GTZ, República Argentina).

Con el fin de promover la introducción de estas metodologías en los países de América Central y América del Sur, se presentan algunos ejemplos extraídos de la experiencia práctica en una serie de cinco publicaciones:

1. Aprendizaje por la Acción - El marco teórico
2. Manual del Facilitador para el Aprendizaje por la Acción
3. Empresa simulada
4. Evaluación en el Aprendizaje por la Acción
5. Metodología de Proyectos

Esperamos brindar, a partir de la experiencia pedagógica alemana, algunas metodologías e instrumentos como aporte al desarrollo de un sistema de formación técnico-profesional que responda a las demandas económicas, sociales y culturales de la región.

**Yvonne Salazar**  
Coordinación  
Marzo de 2000

## Introducción

### **La empresa simulada como contribución al desarrollo de la formación técnico-profesional en América Latina**

La simulación del ámbito de una empresa y sus procesos, como recurso didáctico para permitir el Aprendizaje por la Acción en el área profesional de la administración y gestión empresarial, se implementó por primera vez en los años '70 en Alemania. Esta metodología se aplica hoy en más de 15 países, en distintos niveles y ámbitos educativos: bachilleratos comerciales; educación técnica media y superior y formación profesional; capacitación para poblaciones específicas (discapacitados) y reconversión laboral.

Como metodología inspirada en los principios del Aprendizaje por la Acción, no solamente facilita la adquisición y contextualización de conocimientos técnicos, sino también permite vivenciar las relaciones sociales que se desarrollan en el interior de una compañía y en sus vínculos externos con clientes, proveedores e instituciones públicas.

En el marco de las actividades del Proyecto INET-GTZ para la Transformación de la Formación Técnico-Profesional en la Argentina, GTZ invitó a comienzos de 1998 a un seminario de presentación del recurso didáctico "Empresa simulada" en el Instituto Nacional de Educación Tecnológica (INET), dependiente del Ministerio de Educación de la Nación. Las experiencias alemanas y españolas presentadas impulsaron la formulación del Proyecto "Red de Empresas Simuladas" para realizar una primera implementación de la metodología en 10 escuelas medias de distintas provincias argentinas.

GTZ acompañó el Proyecto "Red Argentina de Empresas Simuladas", coordinado por el equipo técnico del Área de Gestión Organizacional del INET y las escuelas involucradas en las fases de concepción y capacitación, en cooperación con el Centro de Capacitación Profesional del Colegio Alemán de Montevideo, las centrales de simulación alemana (ZÜF) y la española (INFORM)

A su vez, GTZ organizó un viaje a España (Cataluña) y Alemania, para capacitar a los responsables de la futura red argentina en los distintos aspectos relacionados con la implementación y gestión de las redes de simulación.



Durante el segundo semestre de 1999, nueve empresas simuladas empezaron a funcionar en el marco del Proyecto, en escuelas medias de Santa Fe, La Pampa, Catamarca, Jujuy, San Juan, Entre Ríos y en la Ciudad de Buenos Aires, conectadas con la Central de Simulación, instalada en el INET.

A partir de los resultados obtenidos en la implementación de las primeras empresas simuladas, GTZ promueve la extensión de la red argentina y la ampliación de su aplicación a otros ámbitos de formación. En este contexto, la presente documentación tiene como objetivo difundir el concepto metodológico-didáctico entre docentes, directivos, empresarios y funcionarios interesados en la innovación en la formación para el trabajo, y brindar elementos para la concepción de proyectos similares.

En la primera contribución, Annette Uppenkamp describe, por un lado, los principios metodológico-didácticos, la estructura de funcionamiento de la empresa simulada autónoma o en red y sus enormes potencialidades. Por otro, facilita parámetros acerca de los requerimientos para la implementación de una empresa simulada (equipamiento y perfil docente), de la organización del trabajo en sus distintas fases y los desafíos que implica para la planificación didáctica.

A continuación, Ricardo Rosendo presenta un estado de avance del proyecto de Red de Empresas Simuladas en la Argentina, diseñado conjuntamente por el Instituto Nacional de Educación Tecnológica (INET) y los distintos actores involucrados en la reforma de la educación técnica media para el área de la Gestión Organizacional. La documentación de las dificultades y los logros resultantes del proceso de instalación y puesta en marcha de las primeras nueve empresas simuladas argentinas a lo largo del año 1999, tiene como meta brindar orientaciones y herramientas para el desarrollo de proyectos de empresas simuladas y redes nacionales en otros países de la región.

La documentación se complementa con impresiones, imágenes y documentos recogidos por Katrin Zinsmeister y Judith Gociol en sus visitas a tres de las escuelas pioneras en la implementación de la empresa simulada en la Argentina.

Esperamos, mediante esta publicación, facilitar el desarrollo de proyectos, aportar no sólo a la innovación pedagógico-didáctica, sino también a la creación de nuevos vínculos entre instituciones educativas de distintas jurisdicciones, entre escuelas públicas y escuelas privadas, entre sistema educativo y sistema productivo.

**Katrin Zinsmeister**  
Proyecto INET-GTZ, Buenos Aires  
Marzo de 2000

# La empresa simulada: una forma diferente de aprender

*Por Annette Uppenkamp*

## Objetivos de la simulación de empresas

El actual mercado laboral está cambiando día a día. Las demandas que se plantean a los trabajadores se amplían y la formación laboral debe capacitar para enfrentar nuevos desafíos. La industrialización llevó a perfiles ocupacionales muy especializados, con una formación específica para cada puesto de trabajo que seguía siendo el mismo por muchos años e incluso por toda la vida. Hoy, este puesto de trabajo fijo, seguro y para toda la vida está desapareciendo, y crece la cantidad de empresas unipersonales y microempresarios, donde los trabajadores autogestionan su empleo. La mayor rotación en puestos de trabajo y entre empresas y la velocidad del cambio tecnológico hacen necesario otro tipo de trabajador. Los conocimientos adquiridos se vuelven obsoletos muy rápidamente, por lo tanto ya no se necesitan empleados especializados en tareas específicas, sino personas que "saben", que "piensan" y que "hacen", capaces de adaptarse, de transferir conocimientos y experiencias, respondiendo así a la demanda de empresas que a su vez deben adaptarse con mucha frecuencia a tecnologías nuevas, exigencias del mercado distintas y realidades económicas cambiantes. La formación de los futuros trabajadores requiere de una permanente actualización y los recursos humanos requieren de mayor formación, mayor movilidad y mayor flexibilidad que antes.

Para las instituciones involucradas en la formación técnico-profesional, estos hechos implican un gran cambio. Los planes de estudio, la duración de las carreras, los métodos de enseñanza y también la formación docente se han de adaptar a los cambios.

Las demandas hacia los egresados de cualquier formación técnico-profesional son mayores y más amplias. La **competencia** requerida "...no se reduce a un conocimiento o una técnica; no se limita tampoco a una actitud, sino que es una realidad compleja en la que se armonizan de forma a veces muy sutil diversos tipos de elementos. Designaremos con este término una combinación de conocimientos, capacidades y comportamientos que se pueden utilizar e implementar directamente en un contexto de desempeño. En esta conceptualización, las nociones de combinación y de contexto son esenciales. La competencia no es la simple suma de saberes y/o de habilidades particulares. La competencia articula, compone, dosifica y pondera constantemente estos recursos diversos y es el resultado de su integración." (Le Boterf, Guy, et al., *Cómo gestionar la calidad de la formación*, Edipe, Barcelona, 1993).

La competencia profesional implica desarrollar competencias humanas/sociales (de comunicación, cooperación, responsabilidad, etc.), específicas (conocimientos, destrezas, etc.) y metodológicas (habilidades mentales, estrategias cognitivas). El conjunto de ellas permite "actuar competente y responsablemente en situaciones de la vida real social y laboral" (Schink, Hermann: La noción de 'competencia de acción', Proyecto FOPROD, Santiago de Chile). Este concepto hace hincapié en la unidad entre pensamiento y acción; describe a una persona responsable, capaz de transferir lo aprendido a otras situaciones nuevas, de analizar procesos y realizar los pasos que entiende oportunos, combinando para ello competencias clave y funcionales (específicas).

Esta orientación hacia la formación de un ser íntegro, responsable y maduro constituye un cambio de eje en la educación para el trabajo. Para evitar la rápida desactualización resultante de un proceso centrado en la transmisión de saberes disciplinarios y facilitar la incorporación de nuevos objetivos, se busca establecer procesos de formación integrales, dinámicos y orientados en competencias.

El concepto pedagógico-didáctico para una formación basada en competencias requiere de estrategias didácticas centradas en un rol activo del alumno. Es a través de la interacción que el alumno logra obtener las competencias necesarias para el desempeño en un área ocupacional: por un lado las competencias técnicas requeridas, o sea los conocimientos específicos y el manejo adecuado de los instrumentos y la ejecución idónea de los procesos de trabajo más difundidos, además de saber estructurar los mismos de manera funcional. Por otro lado, necesita capacidad para interactuar responsablemente con las otras personas de su contexto laboral, sean éstos los mismos compañeros de trabajo, sus superiores, los clientes o los proveedores de la empresa.

Las estrategias didácticas buscan desarrollar la capacidad de desempeñarse idóneamente en ambas dimensiones: tanto en el ámbito profesional como social. La idea es proporcionar al alumno la posibilidad de actuar de manera autónoma y de indagar el porqué de las acciones de los demás en situaciones concretas y prácticas. El aprendizaje en acción se integra con el análisis de los distintos pasos realizados: la planificación, la ejecución y el resultado. En este contexto, se plantean los siguientes principios didácticos:

- La situación de aprendizaje se refiere a un contexto significativo para el desempeño profesional.
- El aprendizaje parte de una acción concreta y práctica o de un incidente crítico a ser analizado y solucionado por los mismos alumnos.
- La tarea se basa sobre experiencias previas de los alumnos, de tal manera que estén en condiciones de llevarla a cabo con éxito, siendo esta la mejor motivación.
- El alumno planifica el procedimiento, lo lleva a cabo, realiza eventuales correcciones, y él mismo lo evalúa en primer lugar.
- La acción debe permitir la comprensión integral de la realidad, tanto racional como emocionalmente.
- Los procesos de aprendizaje deben comprender procesos de comunicación interpersonales.
- Los resultados del aprendizaje deben incorporarse a las experiencias del alumno y éste evaluar la utilidad de los resultados obtenidos.



El resultado de la aplicación de estos principios reditúa en procesos de aprendizaje integrales, distintos del tradicional escuchar, imitar y repetir conceptos presentados por el docente. Un proceso integral le permite al alumno reconocer problemas, analizarlos, buscar alternativas para solucionarlos. Le permite aprender a tomar decisiones y llevarlas a cabo, controlar y evaluar sus acciones y los resultados obtenidos.

Una estrategia didáctica basada en estos principios coloca a los alumnos en el centro del acontecer aúlico y admite cursos de acción alternativos frente a una situación dada, con velocidades y modos distintos de resolución.

El aprendizaje interactivo no persigue primordialmente la transmisión de conocimientos detallados, sino que valora ante todo la destreza en la aplicación y la transferencia de las experiencias a nuevas situaciones. Es por eso que se trata de un aprendizaje integral transversal a las asignaturas tradicionales. Su función es precisamente la de relacionar e integrar contenidos diversos. La meta del aprendizaje interactivo consiste en formar alumnos capaces de desenvolverse en situaciones prácticas complejas, de integrar sus conocimientos técnicos e idoneidad adquirida en diferentes espacios de tal manera que adquieran la capacidad de desarrollar por sí mismos una estrategia adecuada.

La Empresa Simulada es una metodología que permite la estructuración de los procesos de enseñanza-aprendizaje en la formación técnico-profesional de acuerdo con estos principios y contribuye así a una respuesta pedagógico-didáctica a los desafíos planteados por los cambios en la demanda laboral. Es una metodología que se basa en la práctica, en el hacer, donde el tradicional repetir e imitar tareas pasa a un plano secundario.

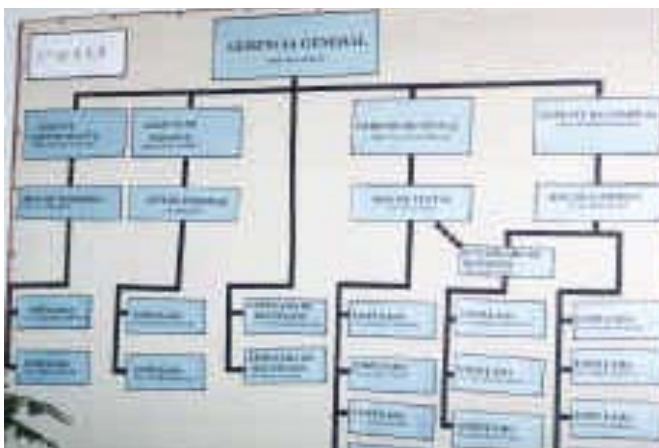


## Características de la empresa simulada

La primera empresa simulada se creó en el año 1954 en Alemania a partir de una demanda de formación práctica en administración de empresas. Se difundió masivamente en los años '70, cuando la cantidad de postulantes desbordaba la capacidad de absorción de aprendices del sistema dual. La escasez de puestos de formación en empresas hizo surgir la idea de simularlos a partir de la creación de emprendimientos que no participaran efectivamente en el mercado creando valor, pero que sí funcionaran efectivamente como tales, en efecto "empresas simuladas". Éstas «producen», «compran» y «venden» bienes o servicios, aunque éstos no sean reales, «cobran» a clientes y «pagan» a proveedores y empleados.

Una empresa simulada puede asumir distintas formas: puede tratarse de una empresa comercial y/o productiva; puede ser mayorista, importadora, etcétera. Entonces, ¿cuáles son sus características?

Lo ilustraremos con un ejemplo, una empresa simulada comercial de tipo mayorista. Esta empresa tiene cinco secciones: Compras, Ventas, Depósito, Contaduría y Administración-Recursos Humanos. En cada sección trabajan alumnos-empleados, de los cuales algunos pueden designarse además encargados de sección o gerente general. Como se ve, el organigrama se asemeja al de muchas empresas reales. Para cada puesto se desarrolla una descripción detallada



de las funciones, con lo cual cada alumno-empleado sabe cuáles son las tareas a él asignadas. Al final del mes se liquida el sueldo correspondiente a ese puesto, también ficticio. En una empresa como ésta, hasta 25 alumnos pueden organizar y realizar sus tareas. Las empresas simuladas pueden funcionar con alumnos de distintas edades y el trabajo en la empresa simulada puede planificarse con cargas horarias muy diversas a lo largo de un año, o también de dos o tres años, con crecientes desafíos para los alumnos.

La sección de Compras se encarga de localizar proveedores convenientes, de comparar cotizaciones y de decidir dónde comprar los artículos requeridos.

El Depósito se encarga de controlar el stock de mercaderías, de fijar existencias máximas y mínimas y el punto de reposición. También calcula los costos de almacenaje, el capital muerto, etc. e informa a la sección Compras cuando hay que reponer mercadería.

La sección de Ventas es la encargada de realizar el valor de las mercaderías, de planificar el marketing, de formular estrategias y planes de venta.

La sección de Contaduría realiza pagos y cobranzas, calcula junto a Ventas los precios de venta y posibles ofertas especiales. Se ocupa de las finanzas en general y, especialmente, de la planificación de ingresos y egresos; todos los movimientos son registrados y cada pago se

asienta como corresponde. Así, el manejo de comprobantes, cheques y recibos de sueldo se vuelve cotidiano para los alumnos-empleados.

La sección de Administración y Recursos Humanos está encabezada por el gerente, toma las decisiones más importantes y define los objetivos de la empresa, las estrategias y políticas, sintetizando su visión y misión. La selección del personal, la gestión de los recursos humanos y su evaluación, como las políticas de incentivos, los planes de formación y el plan de rotación de los empleados por las distintas secciones forman parte de la tarea de esta área.

Obsérvese que, hasta aquí, el papel del docente se limita a ayudar, aconsejar y observar el trabajo de los alumnos-empleados, preferentemente desde una función de dirección o como accionista de la empresa, ya que de esta manera juega un rol que le permite hacer comprender el pensamiento y el comportamiento empresariales.

Una vez descrita la empresa simulada en sí, se plantea la cuestión de quién le compra y quién le suministra mercadería. Una manera de generar un "mercado" para la empresa simulada es la formación de secciones adicionales de «Clientes», «Proveedores» y «Bancos» que funcionan paralelamente en el mismo ámbito, enviando pedidos y cotizaciones a la empresa simulada y otorgándole créditos. Estas secciones externas permiten crear puestos adicionales para alumnos, pero es desde aquí donde el docente dirige el proceso de aprendizaje mediante impulsos de niveles crecientes de complejidad y provoca incidentes críticos que requieran la reflexión y cursos alternativos de acción por parte de los alumnos-empleados. Por ejemplo, provoca disminuciones en las compras para simular una crisis o un momento de baja estacionalidad, como la época de vacaciones. Si anteriormente ordenaba el suministro de pedidos importantes, en ciertas oportunidades ordenará pedidos por menor valor y volumen. Al ver que las ventas bajan, los alumnos están obligados a reflexionar y a averiguar a qué se debe esta baja, qué pueden hacer para mejorar las ventas y en el futuro prevenir estas crisis. Si reaccionan acertadamente, el docente ordenará pedidos grandes para premiar la gestión de la empresa simulada. Por otro lado, también provoca moras en los pagos, con la resultante necesidad de solicitar créditos para salir del paso o negociar un pago diferido de las facturas con los proveedores. El docente tiene la posibilidad de adecuar perfectamente las tareas y las exigencias al nivel de cada grupo. Como en las empresas reales, también las empresas simuladas tienen puestos que se adecuan a los distintos talentos de los alumnos y la dificultad de las tareas se puede adaptar individualmente.



Un nivel mucho mayor de realidad se alcanza mediante la interacción entre distintas empresas simuladas, ya que la respuesta a la oferta de bienes y servicios que realiza proviene realmente de "afuera" de su propio ámbito y se establecen comunicaciones (por correo electrónico, fax y teléfono) con alumnos-empleados de otras empresas de su localidad, provincia, país e incluso



del exterior. Un número importante de empresas simuladas con las cuales se pueden establecer contactos y realizar intercambio comercial en el mismo país permite que una gran parte de las transacciones corrientes se den de forma espontánea, sin estímulo por parte del docente. Las funciones específicas que regulan el intercambio comercial y el empleo en el mundo real, como los sistemas financiero, impositivo y de seguridad social, son cumplidos por una Central de Simulación que se encarga de las transferencias de los pagos entre las empresas simuladas en el país y de éstas con empresas extranjeras, ayuda a subsanar desequilibrios entre demanda y oferta en el mercado virtual en cooperación con los docentes, donde fuera necesario, y provee información de mercado a nuevas empresas.

### **Equipamiento específico requerido por la empresa simulada**

Cada sección de la empresa cuenta (en lo posible) con una mesa o escritorio y una silla por alumno, un teléfono, una computadora, materiales de escritorio, los formularios necesarios y un manual en el cual se describen los procesos de trabajo de la sección y su interrelación con las demás secciones de la empresa. Una fotocopiadora y la central telefónica con fax son de uso común. Las computadoras están conectadas en red y por correo electrónico con la Central de Simulación. Para momentos de autoestudio, por ejemplo cuando los alumnos tienen dificultades con determinadas tareas, es ventajoso contar con un espacio específico con bibliografía especializada, material de



información y de apoyo. Por otra parte, también es conveniente disponer de una mesa para reuniones para discutir, resolver eventuales conflictos, planificar, realizar negociaciones entre empleador y empleados, etc. El hecho de que haya un lugar físico específico que invita al diálogo responde a uno de los objetivos más importantes del trabajo en las empresas simuladas: contribuir a que los alumnos maduren, aprendan a resolver conflictos, a asumir responsabilidades, a trabajar en equipo.

### **Distintas fases de la empresa simulada**

En la primera fase, de preparación de la estructura de la empresa simulada -la elaboración de los documentos, los manuales, los esquemas de flujo de información, etc.-, principalmente es tarea de los docentes. Es de fundamental importancia que participen todos los docentes involucrados, ya que se deben definir muchos detalles del posterior funcionamiento. La posibilidad de integrar objetivos y contenidos muy diversos hace muy atractiva la metodología

de la empresa simulada, aunque implique a la vez una gran complejidad, requiriendo por lo tanto un buen diseño al comienzo ya que luego no es fácil hacer cambios.

La segunda fase, de **inicio de actividades**, puede darse de distintas maneras:

1) Es factible, en principio, empezar de "cero", desde la fundación de la empresa con participación de los alumnos. Se trata de elegir el rubro, el tipo de empresa (con o sin producción), su nombre, logo y la gama inicial de productos. Estas decisiones se toman convenientemente, por un lado, sobre la base del perfil productivo existente y potencial de la zona y la resultante demanda laboral y, por otro, haciendo un estudio del mercado virtual que tendrá la empresa dentro de la red nacional e internacional. Los procesos de producción industrial resultan menos verosímiles y la producción implica mayor complejidad, debido a la necesidad de disponer de un depósito almacén para las materias primas e insumos y una fábrica. La producción en sí no se puede simular; lo que sí es posible imitar es por ejemplo el ensamblado de kits de materiales. Este kit no debe contener demasiadas partes, de lo contrario resulta muy complejo su manejo y se corre el peligro de complicar las tareas sin que estas complicaciones aporten nada al aprendizaje. Por esta razón, la mayoría de las empresas son comerciales, dedicadas a la compraventa, a la importación y/o exportación de artículos. Se recomienda elegir productos conocidos por los alumnos, para no entorpecer el trabajo y contar con una empresa real de la zona que provea datos de productos, costos y precios de venta. Las empresas de servicios son menos aconsejables, ya que no es tangible el producto y tiene mucha dificultad representar uno con validez genérica.

Tomar estas decisiones y completar la documentación lleva un tiempo considerable. Sólo en el caso de que el aprendizaje en la empresa se extendiere por un tiempo prolongado, conviene que los alumnos empiecen en este punto. A su vez deberá evitarse que las tareas que asumen en la fundación se limiten a los numerosos y necesarios trabajos de rutina, como la elaboración de listas, fichas, etc., a fin de que esa primera experiencia no sea desmotivante. Por otra parte, empezar de "cero" tiene la desventaja de que se pierde la "historia" de la empresa, necesaria para elaborar estadísticas, plantear estrategias a largo plazo y otras tareas importantes en materia de gestión organizacional.

2) Los docentes pueden crear un punto x en la historia de la empresa e iniciar las actividades siempre en este punto. La empresa está entonces completamente instalada, tiene su surtido definido, el contrato hecho, las cuentas bancarias instaladas, etc. y todos los grupos empiezan su trabajo en este punto, sin antecedentes de otras generaciones de alumnos. La ventaja de este sistema es que se eliminan errores de los alumnos anteriores -no siempre fáciles de detectar- y no se pierde la historia. Sin embargo, esta variante es artificial, por ser planificada por los docentes. La elección del punto de inicio deberá depender de la naturaleza del grupo, del tiempo previsto para el trabajo en la empresa simulada y de las metas fijadas para cada empresa.

Para iniciar el trabajo en las secciones, se lleva a cabo una selección de personal a partir del impulso de avisos "en la prensa". La elaboración de estos avisos implica discutir los requisitos, haciendo imprescindible que haya una descripción detallada de cada puesto. Así, los alumnos aprenden ya mucho acerca de las tareas que deberán realizar posteriormente. El currículum y



la carta de presentación que los estudiantes redactan se deben adaptar a la descripción del puesto deseado, con lo cual cada alumno reflexiona acerca de cuáles son las características que lo califican para uno u otro puesto. En las entrevistas (filmadas y discutidas posteriormente), el alumno defiende sus capacidades y expone su idoneidad para el puesto. Una vez seleccionados los empleados para las distintas secciones, se establecen el plan de rotación, las suplencias y las responsabilidades y facultades inherentes a sus desempeños.

A partir de allí se entra en la fase de desarrollo. Los procesos rutinarios que se realizan a partir de entonces resultan en gran parte del propio dinamismo de la empresa simulada y en menor medida son planificados por el docente -para asegurar el aprendizaje paulatino. Se empieza con tareas sencillas, reducidas en sus exigencias y a veces menos realistas por esta razón. El docente planifica a largo plazo la progresión en las exigencias a través de incidencias. Existen dos tipos diferentes de incidencias: las resultantes de los errores de los propios alumnos y las provocadas por los docentes. Las primeras serán detectadas por la Central o por otra empresa simulada. Generalmente son errores de cálculo, de fechas de vencimiento o de contenido. Todos estos



errores requieren un tratamiento coherente, decisiones y negociaciones. O sea, el alumno se tiene que mostrar responsable de su propio error, admitirlo y corregirlo, de la misma manera como en una empresa real. Las segundas se programan entre las empresas y la Central y con las otras empresas simuladas para generar a partir de una situación problemática una serie de tareas determinadas que lleven a asegurar ciertos aprendizajes. Aquí el docente puede planificar el aprendizaje y tiene que prever las reacciones posibles, las adecuadas y las no adecuadas. Ante ambos tipos de incidencias, el

docente supervisa. No interfiere en el proceso -lo hace únicamente en relación con las incidencias no formativas, es decir: tachaduras, faltas de redacción y ortografía, desprolijidades, etcétera, las cuales no deben salir de la empresa sin ser corregidas. Buscar las soluciones forma parte del aprendizaje de los alumnos.

A partir de una serie de impulsos encadenados (por ejemplo, reiterados pedidos por parte de otras empresas de artículos no ofrecidos), el docente puede estimular el pensamiento estratégico y un conjunto de movimientos y adaptaciones. Así, por ejemplo: la incorporación de un artículo nuevo, en sí un hecho aparentemente poco significativo, implica muchos movimientos en la empresa y es un muy buen ejercicio a realizar con los alumnos avanzados y en coordinación estrecha con todos los docentes.

Pero más allá de incluir en el trabajo de la empresa la mayor cantidad posible de contenidos, es muy importante no perder nunca de vista el principal cometido, que es el del aprendizaje autónomo del alumno, dándole la posibilidad de solucionar solo e independientemente sus tareas. Con este fin se establece un plan de trabajo, donde los docentes prevén el incremento paulatino de las dificultades. En cada tarea que planteamos, debemos prever las dificultades, las

experiencias y los conocimientos previos de los alumnos. Si todavía no saben usar cierto programa informático, no podemos incluir tareas que requieran un manejo autónomo del mismo. Con las ayudas correspondientes podemos facilitar el uso del mismo programa y así permitir que el alumno resuelva solo la tarea encargada.

La dinámica de la empresa depende mucho de la combinación de los docentes. Cuantos más conocimientos reúnen éstos, más libre puede ser el plan de trabajo y mejor se aprovechan las situaciones desconocidas para los alumnos.

### **Perfil del docente para la empresa simulada**

En la formación profesional o técnica, los docentes aúnan las características de técnicos con las de docentes, deben ser expertos en los contenidos que dictan y saber transmitirlos efectivamente. No resulta fácil encontrar este perfil, pero al trabajar en un equipo se puede tratar de que entre dos personas se reúnan las cualidades necesarias. La combinación de un técnico con un docente puede resultar muy fructífera no sólo para los alumnos, sino también para los propios docentes, ya que uno aprende mucho del otro. El docente se involucra en la empresa simulada de manera especial; como socio, como jefe de sección o gerente y no debe desatender estas funciones.



Como se mencionó anteriormente, el docente tiene, principalmente, un rol de supervisor. Se limita a seguir el curso que toma un error hasta la solución o corrección, pero no toma la iniciativa ni propone respuestas. Buscará el equilibrio entre el dejar hacer al alumno -para que éste pueda desarrollar iniciativa propia al mismo tiempo que cometer errores y aprender de los mismos- y el control, la supervisión y el asesoramiento del alumno con el fin de lograr la máxima calidad y asegurar el aprendizaje. Al mismo tiempo genera impulsos para las diferentes secciones. Es importante que sepa formularlos de tal manera que los alumnos se vean obligados a tomar decisiones y organizarse en cuanto al uso del tiempo y a las urgencias del caso. Tampoco puede perder de vista a los alumnos que ya terminaron sus tareas y están esperando respuestas o reacciones. En cada sección se puede elaborar una lista de tareas (controlar, archivar u ordenar) para realizarlas en estos momentos de merma de trabajo. El docente es en principio un empleado más de la empresa simulada, sin embargo, lo hace desde la autoridad que su condición le confiere y tiene que dar un ejemplo en cuanto a hábitos de trabajo, de prolijidad y de capacidad de organización.

En este rol de docente, las clases magistrales sólo se realizan cuando resultan de suma relevancia

para la totalidad del grupo. Cuando el docente percibe que, por ejemplo, una tarea es realizada por todos de manera equivocada, interviene y aclara las dudas; de esta manera se asegura que los participantes obtengan la misma información.

El proceso del aprendizaje es muy distinto al usual. No existe un plan de estudios detallado, ya que el trabajo se basa en situaciones dinámicas. No se enseña según principios determinados como si se tratara de una asignatura tradicional, con una metodología didáctica específica. El aprendizaje no es dirigido directamente por el profesor y no es sistemático, en el sentido de que no cumple un programa rígido. El plan de estudios es muy abierto, otorgando mucha libertad de acción al docente y a las incidencias que puedan surgir. El aprendizaje está orientado a situaciones y parte de incidentes provocados. Se busca la semejanza con la realidad siempre que ésta no impida una adecuada progresión en el aprendizaje. El rol activo recae sobre los alumnos, quienes asumen la toma de decisiones, la realización de tareas y, avanzado el aprendizaje, también la planificación y la definición de la visión, la misión y las estrategias.

Para cumplir con este tipo de tareas, tan poco tradicionales, el docente debe replantearse su rol. El perfil de calificaciones de un docente para el trabajo en una empresa simulada se puede resumir de la siguiente manera:

1. Idoneidad técnica que abarque la totalidad del ámbito administrativo-comercial.
2. Una amplia experiencia profesional propia y -si no está trabajando simultáneamente en el ámbito de una empresa- la actualización de la misma a través de prácticas o pasantías.
3. Capacidad y disposición para trabajar interdisciplinariamente y en equipo.
4. Competencia metodológica y una concepción del propio rol como parte de una relación interactiva con el alumnado, enfatizando la función de asesoramiento y facilitación del aprendizaje, que presta ayuda cuando la situación lo requiere e introduce estímulos para promover determinados procesos de aprendizaje.
5. Disposición y capacidad para trabajar en forma muy coordinada con la otra persona con la que se comparte la coordinación de la empresa simulada, lo cual implica estar dispuesto principalmente a aprender del otro, aceptando abiertamente críticas y aportes del otro docente y admitiendo conocer menos de un tema. En numerosas ocasiones los docentes tienen que definir hasta dónde se puede respetar la realidad en un proceso planteado y dónde conviene simplificarlo para el fin pedagógico (reducción didáctica). Estas decisiones se deben tomar de mutuo acuerdo, ya que se debe evitar que un docente ofrezca una explicación diferente de la del otro.

Otro punto importante de la docencia en una empresa simulada es la coordinación. Ambos docentes deben estar bien informados y actualizados acerca del funcionamiento de la empresa y conocer a fondo todas las secciones. Asimismo, se requiere de una buena coordinación con la central de simulación y con las otras empresas, para que los incidentes provocados se produzcan en el momento en que los alumnos estén capacitados para resolverlos. La coordinación con los docentes de otros espacios curriculares es también fundamental. Resulta muy motivante el hecho de ver reflejado un problema de la empresa en una materia como Derecho Comercial o Contabilidad y, a la vez, que se pueda incorporar dentro de la empresa un tema que se vio en una clase teórica. Esta integración es un aspecto muy importante para

estímulo de los alumnos y para un aprendizaje holístico. No ven sólo una sección y, dentro de ésta, algunas funciones, sino que pueden apreciar el conjunto de procesos que representa una empresa.

Otro aspecto de la coordinación del trabajo docente es la actualización permanente de los materiales empleados. La información que se maneja en las distintas secciones, la cantidad de detalles son tan vastas, que resulta imprescindible un archivo permanentemente actualizado y centralizado. Cada cambio, por muy insignificante que pueda parecer, debe registrarse de manera clara y comprensible para todos los involucrados. Unas reuniones regulares de intercambio y actualización son una gran ayuda en este aspecto.

### **El auge de la Empresa Simulada como metodología de la formación técnico-profesional**

Desde sus principios en los años 50, las empresas simuladas tuvieron gran éxito en numerosos países. Alemania sigue siendo el país con la mayor cantidad de empresas simuladas, unas 700 en total, conectadas con la central de simulación ZÜF. La mayoría de las empresas simuladas alemanas se encuentra en centros de (re)capacitación laboral para personas con dificultades de incorporarse al mercado laboral, entre ellas también discapacitados. Con el mismo propósito, el gobierno autónomo catalán creó en Sant Pere de Ribes la primera empresa simulada en España. A partir de la expansión de la metodología, también en el sistema educativo formal, se constituyó en 1989 allí mismo la central de simulación española INFORM. En los países del Este, la implementación de la empresa simulada contribuye a la adaptación de los planteles administrativos al nuevo contexto de una economía de mercado.

Luego de redes regionales o nacionales y la coordinación de las mismas por centrales de simulación, llegó a constituirse también una red primero europea y luego internacional de empresas simuladas, llamada EUROPEN (European Practice Enterprises Network), cuya central se encuentra en Essen, Alemania, y que cuenta actualmente unas 2.000 empresas simuladas en Alemania, Austria, Brasil, Dinamarca, España, Francia, Gran Bretaña, Holanda, Suiza, Italia, Suecia, Bélgica, Irlanda, Portugal, Hungría, República Checa, Finlandia, Lituania, Eslovenia, Noruega, Polonia, Canadá y Marruecos.

Las centrales de simulación organizan anualmente ferias internacionales de empresas simuladas, donde los alumnos aprenden a preparar material y a organizar un stand para la presentación de su empresa y productos, además de realizar acciones de marketing directo, establecer contactos con potenciales clientes y proveedores, y negociar frente a frente, incluso con extranjeros. Los productos de exposición son aportados generalmente por las empresas reales madrinadas.

Además de la compraventa de mercadería ficticia, también se promueve el intercambio de alumnos-empleados entre las empresas, tanto en el ámbito nacional como internacional. Estas experiencias reflejan la realidad de las empresas multinacionales y del mercado laboral: las personas deben saber adaptarse a un grupo de personas desconocido, a una forma de trabajo distinta y una estructura de organización nueva, a veces dentro de la misma empresa

multinacional, pero en otra filial. Las estancias varían de uno a tres meses y profundizan, como el comercio virtual internacional a través de EUROPEN y la participación en las ferias internacionales, el conocimiento práctico y concreto del mundo empresarial y, al mismo tiempo, la adquisición de conocimientos efectivos en lenguas extranjeras.

## **Resultados de la simulación de empresas**

La medición de la cantidad de personas que logran la (re)inserción en el mercado laboral luego de la formación en la empresa simulada, realizada por la central española INFORM, permite una evaluación positiva de la metodología.

Allí donde se recurre a la empresa simulada como parte de la primera fase de formación en el sistema dual -como en el Centro de Capacitación Profesional del Colegio Alemán de Montevideo, Uruguay-, se constata que facilita a los alumnos los primeros pasos en su empresa de formación. A partir de su experiencia en la empresa simulada, los alumnos ya cuentan antes de iniciar sus prácticas con una visión general de lo que es una empresa, hábitos de trabajo, experiencias de trabajo en equipo y capacidad de organizar y realizar sus tareas de manera independiente y autónoma. Los conceptos teóricos transmitidos en la formación escolar encuentran su verificación inmediata en la empresa simulada, debido a que el alumno vivencia en esta práctica, por ejemplo, la diferencia entre una factura y un recibo, entre un cheque normal y uno diferido, y calcula un precio de venta con la perspectiva de no perder ni ganancias ni competitividad. Las empresas de formación confirman que la práctica en la empresa simulada da como resultado que los alumnos se desenvuelvan mejor, tengan un conocimiento general de los procesos, estén más seguros de sí mismos y se integren mejor al proceso de trabajo.

Las primeras experiencias con la simulación de empresas en la formación de los técnicos medios en la Argentina también están orientadas a facilitar que los egresados del sistema escolar superen, de esta manera, las desventajas típicas que perjudican la inserción en el mercado de trabajo de jóvenes sin experiencia laboral previa.

Los objetivos de las empresas simuladas varían en el curso del tiempo y esto es sin duda una causa de sus éxitos. El trabajo se adapta al alumno, se reduce o amplía la complejidad de la tarea con un fin didáctico. Rotando por diferentes puestos y secciones, el alumno-empleado llega a conocer todas las funciones de la empresa. Esta visión general es la que le permite analizar procesos enteros, situarse en el lugar del otro y percibir la lógica de los procesos. El intercambio de información es sumamente importante, ya que hay mucho que compartir. El trabajo en equipo es el pilar de la empresa simulada. No resisten mucho tiempo los empleados que guardan información, que hacen todo a su manera y no quieren que nadie interfiera en su trabajo. La posibilidad del autoestudio permite nivelar el grupo, en el caso de que se tratase de un grupo heterogéneo (por ejemplo, de desempleados).

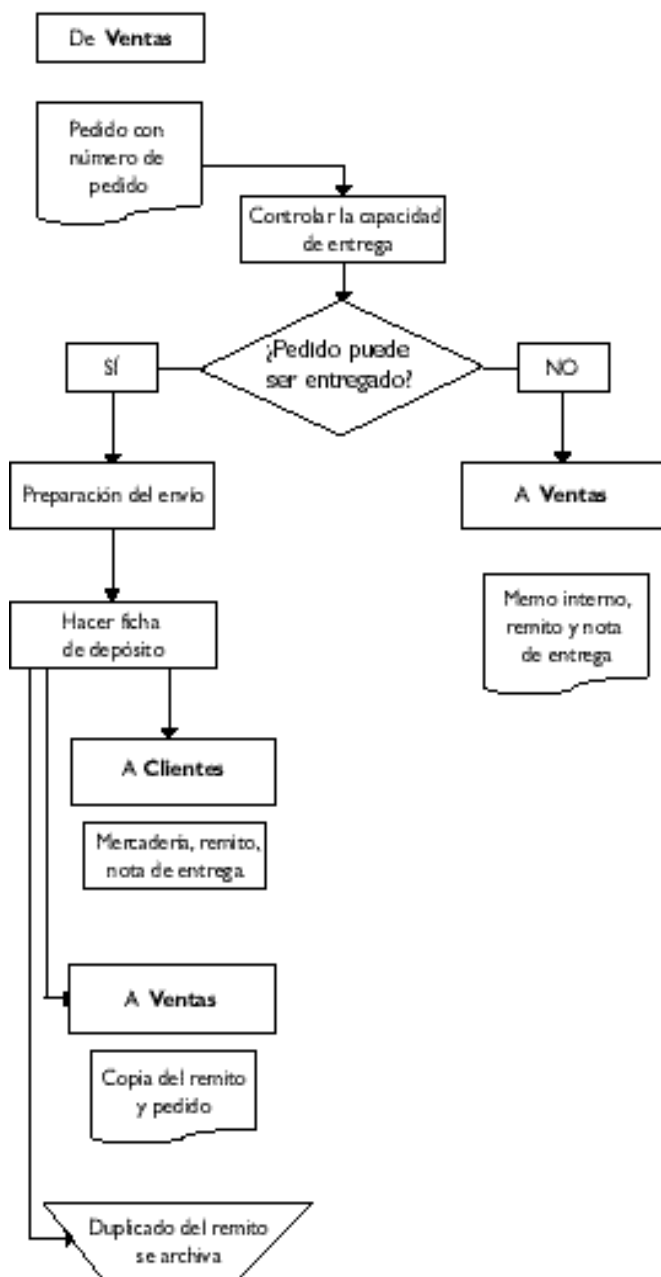
En la empresa simulada, los alumnos-empleados ponen en juego sus conocimientos teóricos, integrándolos a través de la práctica, y adquieren otro tipo de conocimientos, no incluidos en

el plan de estudio tradicional: competencias sociales, inteligencia emocional, tratamiento adecuado de los conflictos, organización de tareas, planificación del tiempo y análisis de la comunicación o el flujo de información son algunos de los temas que es posible trabajar. Estas características del trabajo en la empresa simulada constituyen causas fundamentales del éxito, pero su razón más importante es sin duda su efecto sobre la motivación de los alumnos, el afán que les provoca por solucionar situaciones y hacerse responsables de su trabajo.



## Anexo 1

### Ejemplo de diagrama de flujo: Depósito - Dar curso a pedidos de clientes Centro de Capacitación Profesional del Colegio Alemán de Montevideo



1) El Depósito recibe de Ventas el remito, la copia del mismo para el cliente, la nota de entrega.

2) Con ayuda de la ficha, se controla si se puede entregar la mercadería.

3) Si el pedido no puede ser entregado o solo parcialmente, hay que notificar (memo interno) a Ventas. Remito, copia y nota de entrega se devuelven a Ventas.

4) Si hay disponibilidad en el depósito, se prepara el envío de la mercadería.

5) El procedimiento se anota en la ficha. A la copia del remito, se le pone una nota de asiento (la denominación de la cuenta corresponde al n° del artículo). El Depósito recibe de Ventas el remito, la copia del mismo para el cliente, la nota de entrega.

6) Se envía al cliente la mercadería, remito y nota de entrega.

7) A la copia del remito, se pone el sello "Entregado el....." y se devuelve a Ventas.

8) El duplicado del remito queda en Depósito.

## Anexo 2

### Consideraciones para la fundación de una empresa simulada

1. Sector y tipo de empresa
  - Características productivas locales
  - Bases curriculares
  - Complementariedad con empresas simuladas ya existentes
  - Empresa real como potencial empresa madrina
  - Industria: con o sin producción
  - Comercio: minorista o mayorista
2. Tamaño de la empresa
  - Empresa grande
  - Empresa mediana
  - Pequeña empresa
3. Forma jurídica
  - Srl
  - S.A.
  - Sociedad en comandita
4. Contrato de sociedad
5. Inventario y balance
6. Cantidad de empleados
  - Número de alumnos (máximo, mínimo, promedio)
7. Cantidad de cuentas bancarias
8. Registro Comercial y Fiscal
  - CUIT, etc.
9. Productos
  - Cantidad de artículos (surtido)
  - Cantidad de grupos de artículos
10. Organización de la empresa
  - Organización lineal
  - Organización multilineal
11. Número de secciones
  - Organización lineal combinada con "staffs"
  - Otro tipo de organización
12. Clientes
  - Cantidad de alumnos
  - Bases curriculares, orientación formativa
13. Clientes
  - Cantidad de clientes
  - Tipo de clientes (minoristas, mayoristas)
13. Cantidad de proveedores
14. Condiciones de venta
15. Plan de cuentas
16. Transporte
  - Entrega propia
  - Entrega por terceros
17. Depósito
  - Depósito propio
  - Depósito en local alquilado
  - Depósito ajeno
18. Empresa madrina
  - imposible de obtener
  - como referencia inicial únicamente
  - apoyo regular (charlas, actualización)
  - cooperación permanente (pasantías, etc.)
19. Servicios y proveedores adicionales para la fase de trabajo autónomo
20. Nombre y logotipo



## Anexo 3

### Ejemplo de planificación anual

#### Centro de Capacitación Profesional del Colegio Alemán de Montevideo

Carrera: Gestión Empresarial (nivel terciario)

1º Año de Formación

#### Empresa de Simulación

5 horas áulicas semanales (en dos bloques)

1.Introducción		
Mes	Temas/objetivos	Contenidos
Marzo	1.1.Presentación de la empresa	Materiales: Perfil de la empresa (carpeta) <ul style="list-style-type: none"><li>• Nos presentamos</li><li>• Forma jurídica de la empresa</li><li>• Organización / organigrama</li><li>• Contrato de la empresa</li><li>• Condiciones de venta</li><li>• Esquema</li></ul>
	1.2.Presentación de las secciones 1.2.1 Ventas	Disparador: Orden de compras de un cliente <ul style="list-style-type: none"><li>• Contenidos básicos</li><li>• Proceso hasta la salida de la mercadería (Libro de órdenes, factura, remito)</li></ul> Descripción de la sección/del puesto
	1.2.2.Depósito	Disparador: Orden de compras (desde Sección Ventas) <ul style="list-style-type: none"><li>• Presentar el depósito</li><li>• Lista de artículos</li><li>• Explicar códigos de depósito en detalle</li><li>• Límite de reposición, existencia mínima, existencia actual/real, momento adecuado de reposición, gastos de almacenaje.</li><li>• Pedido de reposición</li></ul> Descripción de la sección/del puesto
Abril	1.2.3.Compras	Disparador: Pedido de reposición (desde Depósito) <ul style="list-style-type: none"><li>• Consulta comercial</li><li>• Comparación de ofertas</li><li>• Entrada de mercadería (depósito/Compras)</li></ul> Descripción de la sección/del puesto

<b>Mes</b>	<b>Temas/objetivos</b>	<b>Contenidos</b>
Abril	1.2.4.Administración	Introducción general: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los distintos tipos de libros (diario, libro principal, libro auxiliar, acreedores, deudores,bancos)</li> <li>• Listado de facturas entrantes y salientes</li> <li>• Asientos simples,hasta el pago de la mercadería</li> </ul> Descripción de la sección/del puesto
Mayo	1.2.5.Bancos	Introducción general a las actividades bancarias Disparador: Cheques,pagos de compra y venta Descripción de la sección/del puesto
<b>2. Personal</b>		
Mayo	2.1.Solicitud de empleo	Disparador: Búsqueda laboral <ul style="list-style-type: none"> <li>• Currículum</li> <li>• Solicitud de empleo</li> </ul>
	2.2.Selección de personal	Evaluación de las solicitudes
	2.3.Entrevista laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparación</li> <li>• Ensayo</li> <li>• Simulación de la entrevista (psicólogo)</li> </ul>
	2.4.Cubrir la vacante	Evaluación de las características de los postulantes y de los puestos ofrecidos
Junio	2.5.Administración/Personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Legajos</li> <li>• Contrato de trabajo</li> <li>• Dar el alta en el BPS (Seguridad Social)</li> <li>• Planilla de Trabajo</li> <li>• Preparar liquidación de sueldos</li> </ul>
	TRABAJO ESCRITO DE INTEGRACIÓN	
Julio		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiento de sueldos</li> <li>• Asiento de costos fijos</li> </ul>

### 3.El trabajo independiente por sección

Mes	Temas/objetivos	Contenidos
Agosto	Problema del mes	<b>Ventas</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Revisar el surtido</li><li>• Hacer ofertas</li><li>• Campaña de publicidad (charla)</li></ul> <p>Las demás secciones siguen con los trabajos de rutina</p>
Septiembre	Problema del mes	<b>Compras</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Control y reconsideración de las existencias máximas,etc.</li><li>• Fijar fechas para importaciones</li><li>• Reclamo</li></ul> <b>Administración</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Ausencias:¿qué soluciones ofrece la gerencia?</li><li>• Facturas impagas: ¿qué procedimiento conviene?</li></ul>
Octubre	Este mes se reserva para terminar todos los asuntos pendientes	
	TRABAJO ESCRITO DE INTEGRACIÓN	
Noviembre	Problema del mes	<b>Depósito</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Inventario</li></ul> <b>Ventas</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Estadísticas del año</li></ul> <b>Administración</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Balance</li></ul>

# **La implementación de una Red de Empresas Simuladas en el marco de la transformación de la formación técnico-profesional en la Argentina**

*Por Ricardo Rosendo  
con la colaboración de  
Lidia Rodríguez y María Guzmán*

## **Antecedentes**

A partir del año 1996, el Instituto Nacional de Educación Tecnológica (INET), dependiente del Ministerio de Educación, diseñó las nuevas ofertas de formación técnico-profesional del nivel medio, con el fin de articular la educación técnica a los requerimientos socio-productivos, actuales y futuros, para garantizar la formación de técnicos con perfiles profesionales significativos en términos de empleo. De esta manera se pretendió superar una situación en la cual los aprendizajes resultantes eran una sumatoria de conocimientos escolarizados -muchas veces distorsionados-, fragmentados y sin aplicación ni conexión con la vida fuera de la escuela.

A partir de la definición de perfiles profesionales en términos de competencias en un proceso de consulta con las provincias, con representantes del mundo del trabajo, con expertos y especialistas de las diversas áreas, se diseñaron diez trayectos técnico-profesionales (TTP) a ofrecerse por primera vez en escuelas de referencia en el año escolar 1999.

La propuesta de formación basada en competencias y el diseño curricular resultante tienen como objetivo principal la renovación de las prácticas de enseñanza y del trabajo de los equipos docentes, tendiendo a la superación de las formas tradicionales en las que cada docente desarrolla su tarea en forma aislada del resto, en que la teoría aparece dissociada de la práctica y el ámbito escolar ajeno al contexto socio-productivo.

## **Perfil del Técnico en Gestión Organizacional**

Este técnico se desempeñará profesionalmente en organizaciones de diferente complejidad y naturaleza, participando en actividades relacionadas con distintas funciones constitutivas de las mismas. Al respecto, se han identificado cinco funciones operativas básicas de las organizaciones en las que deberá intervenir y que sirvieron de referencia en la definición del perfil profesional y de las bases curriculares de este trayecto; ellas son: Compras, Comercialización, Contabilidad, Finanzas y Recursos Humanos (véase Anexo 1).

De acuerdo con dicho perfil se espera que a su egreso y con una cierta práctica laboral, el técnico sea capaz de llevar a cabo las siguientes actividades (de acuerdo a las particularidades de cada organización, sus normas de procedimiento y legales correspondientes):

- Administrar las compras operando con autonomía el proceso de compra de insumos, servicios y/o equipos requeridos por la organización.
- Operar en la comercialización interviniendo en la promoción, realización y coordinación de la venta de los productos/servicios ofrecidos por la organización.
- Administrar los fondos realizando las operaciones de pagos y cobros relativas al continuo cash flow de la organización, así como las relaciones con el sistema financiero.
- Administrar los recursos humanos interviniendo en el proceso de incorporación de personal según el perfil ocupacional determinado por la organización. Administrar las relaciones con el personal.
- Registrar contablemente las operaciones, controlando y compilando los libros contables propios de la organización, para su posterior control y legalización por el profesional autorizado.

En resumen, el Técnico de Gestión Organizacional desempeñará actividades que requieran la toma de decisiones para la resolución de problemáticas relevantes para la continuidad del proceso productivo, pero en un nivel donde las decisiones no pongan en riesgo la organización. Esto implica un grado de análisis y autonomía relativo a la actividad en sí misma pero, al mismo tiempo, una capacitación general sobre el entorno de la organización.

La concepción de una formación cuyo eje es el desarrollo de competencias profesionales por parte de los alumnos, implica para la escuela una permanente y fluida relación con el mundo del trabajo desde la misma planificación de los procesos de enseñanza, y supone cambios importantes en dichas instituciones, a nivel de la organización y gestión institucional, en los roles y trabajo del equipo docente y en las estrategias pedagógico-didácticas.

En el contexto específico de la implementación del TTP en Gestión Organizacional, donde en la mayoría de los casos los recursos docentes que se asignan al TTP cuentan con una formación en las disciplinas involucradas (profesores en Ciencias Económicas, Contador Público, etc.), la capacitación se centra principalmente en la elaboración de estrategias metodológico-didácticas que permitan el Aprendizaje por la Acción e integral del alumno, acercándolo a la realidad del sector productivo.

En consecuencia, la simulación de empresas fue considerada desde el inicio una metodología central para la implementación del TTP en Gestión Organizacional. Al presentarse el recurso didáctico de la empresa simulada en un taller organizado en el marco del Proyecto de Cooperación INET-GTZ en marzo de 1998, se vislumbró como idóneo para cumplir los objetivos tanto del imprescindible acercamiento del contexto y de la operatoria de las organizaciones al ámbito escolar como de la reconversión pedagógico-didáctica de los docentes, que requiere la formación basada en competencias.

## **Concepción, objetivos e instituciones involucrados en el Proyecto "Red de Empresas Simuladas en la Argentina"**

El Proyecto "Red de Empresas Simuladas en la Argentina" consiste en la conformación de una red de simulación constituida por las empresas (simuladas) de cada institución educativa que participe del proyecto y una "Central de Simulación", con sede en el INET.

Sus objetivos son:

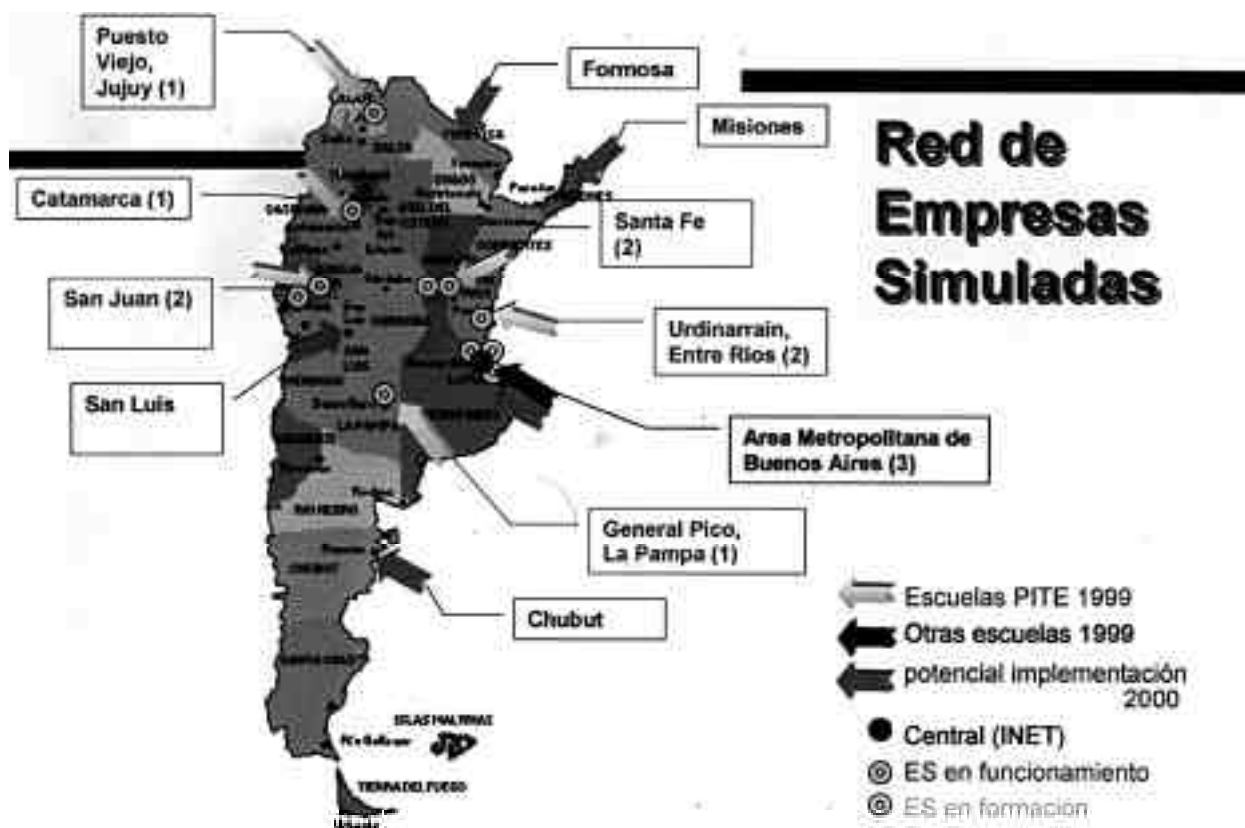
- Constituir la Red en una dimensión formativa para complementar y optimizar la acción educadora del aula tradicional.
- Propiciar la adquisición y aplicación en forma integrada y práctica de todos aquellos conocimientos que se dictan de modo conceptual, teórico, fragmentado y lineal en la cursada corriente.
- Poner en juego los procedimientos que constituyen las actividades normales de las empresas reales.
- Aplicar una metodología de formación que consiga mejores resultados implicando, comprometiendo y motivando al alumnado.
- Promover la formación en el campo administrativo y gestional, a través de la experiencia en una situación simulada de trabajo en: horario - disciplina - situación de trabajo - desarrollo de tareas - técnicas e instrumentos.
- Promover el desarrollo de competencias sociales en los alumnos, esenciales tanto para su integración en el mundo laboral, como para disminuir los efectos discriminatorios de la exclusión social.
- Vincular entre sí, a través de la práctica simulada del mercado, a escuelas alejadas en el espacio, rompiendo el aislamiento característico de las instituciones y de sus actores.
- Crear situaciones problemáticas controladas para promover la aplicación de los conocimientos adquiridos en contextos de realización.
- Brindarles a los docentes un ambiente de formación que reproduzca la dimensión productiva de una manera realista.
- Vincular la escuela con las empresas reales de la zona a través de los lazos de la figura de madrinazgo que el sistema incorpora.

La utilización del recurso requiere contar con una masa crítica integrada por la Central de Simulación y diez instituciones con empresas simuladas. Este requisito surge tanto de razones

operativas (necesidad de contar con un volumen mínimo de operaciones) como pedagógicas (necesidad de contar con una base de intercambio docente de situaciones problemáticas o incidencias).

En el emprendimiento intervienen originalmente el Instituto Nacional de Educación Tecnológica (INET) con funciones de coordinación y asesoramiento, y todas las escuelas que comenzaron la implementación del Trayecto Técnico-Profesional de Gestión Organizacional en 1999: EMET No. 442 "Juana del Pino de Rivadavia" y Escuela Media "San José Adoratrices" de la ciudad de Santa Fe; Colegio "República de El Salvador" de General Pico, La Pampa; Colegio "San José" y Escuela EPET No. 4 de la ciudad de San Juan; Escuela de Comercio "Jorge Newbery" de la ciudad de Catamarca; Colegio de Urdirarrain y el Instituto "Nuestra Señora de Luján" de Urdirarrain, provincia de Entre Ríos (TTP compartido); Bachillerato No. 14 de Puesto Viejo, provincia de Jujuy. En las escuelas que implementan el TTP de Gestión se encuentran involucrados 315 alumnos y 75 profesores en forma directa e indirecta.

Posteriormente se invitó a participar, además de las escuelas de implementación anticipada, a la Escuela EMEM N° 4 de la Ciudad de Buenos Aires, al Colegio Carlos Pellegrini de la U.B.A. y a la Escuela Tecnológica "Ingeniero Carlos Giudici" de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora, permitiendo así probar el recurso en escuelas con proyectos curriculares y poblaciones de nivel socio-económico-cultural muy diversos: la Escuela EMEM N° 4 de la Ciudad de Buenos Aires atiende a alumnos provenientes de sectores carenciados, en turno vespertino. El desarrollo de proyectos didácticos innovadores tiene en este contexto el objetivo



principal de incentivar a los alumnos, retenerlos en el sistema educativo y facilitar la integración de un grupo social más vulnerable; el Colegio Carlos Pellegrini, por el contrario, es uno de los colegios comerciales tradicionales de la Argentina, pertenece a la Universidad de Buenos Aires y sus alumnos provienen de sectores medios y altos; la Escuela Tecnológica "Ingeniero Carlos Giudici", a su vez, depende de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora (provincia de Buenos Aires). La mayoría de los egresados de las dos últimas continuarán estudios en el nivel universitario, en ciencias económicas o en las distintas orientaciones en ingeniería, respectivamente.

## **Desarrollo del Proyecto**

A partir de los últimos meses de 1998, los equipos docentes de las escuelas que implementarían el TTP en el nuevo año 1999, comenzaron a desarrollar su proyecto institucional de empresa simulada, buscando un espacio adecuado y pensando en qué tipo de empresa se podría instalar. En este contexto, se volvió crucial la vinculación con una (o más) empresa(s) real(es) de la zona como referencia para la elección del rubro y los productos a ofrecer. Las dificultades que muchas de las escuelas tenían para encontrar y, más aun, establecer un contacto con una empresa de la zona, refleja la desarticulación y el desconocimiento mutuo entre sistema educativo y sector productivo, uno de los desafíos más grandes que se presentan para la transformación educativa en nuestro país.

### **Un ejemplo...**

Los alumnos de la EMEM No. 4 de Villa Lugano (Buenos Aires) no sabían cómo conseguir una empresa que actuara como madrina. Uno de los estudiantes trabaja en una fábrica de muebles para oficina y contó su experiencia, llevó los catálogos e hicieron una recorrida por una zona de la ciudad de Buenos Aires donde se concentran muchas mueblerías. Allí pidieron catálogos y precios.

A fin de año, cuando ya se había formado la Empresa Simulada "El Roble", las profesoras coordinadoras comentaron esta situación a los supervisores de la escuela y uno de ellos se ofreció para presentarle a un empresario de la Cámara del Mueble.

En esta primera fase se pidió asesoramiento a las empresas mdrinas en el diseño de los aspectos comerciales y estructurales de la empresa simulada para adecuar su perfil, organización y funcionamiento a formas que se asemejen en la medida de lo posible a las que tienen las empresas reales. En el largo plazo, se espera que las empresas mdrinas se constituyan en un referente permanente para la incorporación de innovaciones tecnológicas y organizacionales a las empresas simuladas y garantizar así su permanente actualización en relación con el mundo del trabajo.



## Equipamiento

El proyecto “Red de Empresas Simuladas” se presentó al programa de crédito fiscal para proyectos educativos del INET, siendo patrocinante el Citibank y las beneficiarias titulares del crédito, las dos escuelas de Santa Fe. El proyecto fue aprobado a fines de 1998, lo cual permitió equipar la Central de Simulación y las empresas con el hardware y software específicos que requiere la red y realizar varias instancias de capacitación, tanto del personal a cargo de la central, como de los equipos docentes de las escuelas participantes. Además garantizó los insumos requeridos durante la fase de instalación para la puesta en marcha y las actividades corrientes de la empresa (papel para preparar la documentación, fotocopiado de manuales, abono de servicio de internet, etc.).

En el marco de la implementación anticipada del TTP en Gestión Organizacional, las escuelas de referencia cuentan con el compromiso del INET de proveer equipamiento de oficina e informático que facilita la instalación de la empresa simulada y su conexión con la red (véase Anexo 2). Esta ventaja con que contaron en principio las escuelas con TTP de Gestión, algunas veces terminó convirtiéndose en una desventaja por las demoras que se produjeron en el proceso de licitación y distribución efectiva de este equipamiento.

### Un ejemplo...

La empresa simulada “El Roble” empezó funcionando en el aula de cuarto año. Sólo se cambió la distribución de los pupitres para asemejarla a una oficina.

Un día, los alumnos descubrieron en el sótano varias mesas que el colegio había recibido en algún momento para uso de los profesores, pero que nunca habían sido utilizadas. Antes de pedir permiso para colocarlas en el aula, se dieron cuenta de que el espacio no iba a ser suficiente por lo que tuvieron que buscar otro. Encontraron una sala que podía ser usada en el turno vespertino y que correspondía a la escuela primaria que funciona allí en el turno matutino. Los alumnos pidieron permiso a la directora de la escuela primaria y al maestro que ocupaba la sala elegida. El maestro se mostró muy conforme con el cambio ya que los pupitres eran demasiado pequeños para los alumnos de séptimo grado. Finalmente, los alumnos colocaron cortinas allí para que el sol de la tarde no molestara a los nuevos ocupantes.

## Capacitación

Una de las innovaciones fundamentales en las prácticas de los docentes, que supuso la propuesta de formación basada en competencias, fue el trabajo en equipo.

La implementación del recurso didáctico de la empresa simulada implica necesariamente la integración de los módulos que componen el trayecto, la articulación de las estrategias de

enseñanza y la planificación conjunta de las actividades para el desarrollo de las capacidades y contenidos específicos de cada módulo (Gestión de las compras y las ventas, Administración de recursos humanos, Gestión de clientes, etc.) con las tareas propias de la empresa simulada. Sólo de esta forma los aprendizajes de los alumnos podrán lograr una mayor integralidad y se evitará la disociación de contextos.

En consecuencia, en esta propuesta es sustancial el rol que asume el equipo docente - compuesto por los profesores a cargo de los módulos del trayecto y coordinador/es del mismo- y el del responsable a cargo de la empresa.

El equipo docente es el encargado de integrar la práctica en la empresa simulada en el marco de propuestas de enseñanza más abarcadoras, que incluyen situaciones problemáticas propias del ámbito profesional -acordes con el diseño curricular basado en competencias- articulando las actividades que realicen los alumnos en las distintas instancias de trabajo y supervisando la totalidad del proceso de aprendizaje.

La principal función de la coordinación de la empresa simulada reside en la supervisión de los trabajos que realizan los alumnos, incentivando su autonomía, permitiéndoles decidir de qué manera harán las tareas que se les han asignado, en un proceso de aprendizaje donde se trata de "dejarlos hacer", observando su capacidad de reacción y su iniciativa, controlando el nivel de calidad de sus producciones, proponiendo tareas alternativas que posibiliten la corrección de los errores y el logro de la calidad exigida. Ello implica, entonces, buscar un equilibrio entre el "dejar hacer", el desarrollo de la iniciativa personal, y permitir que los estudiantes, según sus funciones, decidan cuáles son los trabajos más urgentes y cómo hacerlos, con el fin de que aprendan a organizarse, a administrar su tiempo y a seleccionar y secuenciar las tareas necesarias para el buen funcionamiento de la empresa.

Un cambio tan profundo en la práctica docente requiere de instancias de experimentación y elaboración de nuevos comportamientos, por lo que un eje fundamental del Proyecto se constituyó alrededor de un sostenido proceso de capacitación que se llevó a cabo con la cooperación y asistencia de GTZ. Este proceso abarcó varias instancias y se dirigió a los diferentes destinatarios intervinientes en el desarrollo del Proyecto y en la utilización del recurso didáctico, una vez realizada su puesta en marcha.

## **Cronograma de capacitación e intercambio**

### **Asesoramiento al equipo técnico encargado de las definiciones y del desarrollo local y de los encargados de la operación de la Central de Simulación en INET:**

- Seminario de presentación de la empresa simulada en marzo de 1998, a cargo de los administradores BFZ Essen (Alemania) e INFORM Cataluña (España).
- Viaje de capacitación con visitas a las centrales y escuelas de Alemania y España llevada a cabo en junio de 1999.
- Seminario-Taller sobre implementación y gestión de empresas simuladas y central de simulación a cargo de expertos de INFORM, realizado en Buenos Aires en septiembre de 1999.
- Seminario-Taller sobre operación de software en la Central de Simulación a cargo de la especialista Brigitte Sonntag de la Central Essen (Alemania), realizado en Buenos Aires en noviembre de 1999.

### **Instancias de capacitación para docentes de escuelas implementadoras del TTP de Gestión Organizacional a cargo de la aplicación del recurso didáctico, coordinadores de las empresas simuladas, y pedagogos y consultores del INET:**

- Seminarios de transferencia de experiencias en el uso del recurso y de definición de los requerimientos para la puesta en marcha de las "empresas" en escuelas, a cargo de los docentes del Colegio Alemán de Montevideo. Abril y mayo de 1999.
- Taller de capacitación para coordinadores de empresas simuladas en el Colegio Alemán de Montevideo. Junio de 1999.
- Seminario de capacitación en la implementación y uso del recurso, y puesta en marcha de la Red de Empresas Simuladas. A cargo de expertos de INFORM en el INET. Buenos Aires, septiembre de 1999.
- Transferencia de la experiencia catalana en el uso de la simulación empresarial como recurso didáctico, a cargo de María Antonieta Teixidó del Departament d'Ensenyament de la Generalitat de Catalunya. Buenos Aires, septiembre de 1999.

### **Asistencia individual a escuelas para la formulación del proyecto institucional de empresa simulada:**

- Jornadas de capacitación en escuelas de Santa Fe, San Juan, Jujuy, La Pampa y Catamarca a cargo de la profesora Annette Uppenkamp del Colegio Alemán de Montevideo, realizadas durante julio y agosto de 1999.

### **Encuentros de intercambio de experiencias y planificación de actividades llevadas a cabo por directivos, docentes de módulos, coordinadores de empresas de las escuelas y consultores del INET:**

- Reunión de coordinación y planificación de actividades de 1999. Santa Fe, abril de 1999.
- Taller para las consideraciones didáctico-pedagógicas del recurso empresa simulada. Puesta en común de las experiencias individuales. Buenos Aires, junio de 1999.
- Taller de implementación, relación con las empresas madrinas. Bs.As., agosto de 1999.

La instalación de las empresas se desarrolló a lo largo del primer semestre de 1999, con avances dispares según las condiciones jurisdiccionales e institucionales y el compromiso previo con la nueva propuesta curricular. En términos generales, se observa un gran entusiasmo y compromiso de los equipos docentes y directivos y, en no pocos casos, la dedicación y el esfuerzo de los funcionarios superó con creces sus obligaciones institucionales.

Ante las dificultades de contar con todos los recursos a tiempo, la consistente y sostenida capacitación de los directivos y docentes de las escuelas participantes por parte de capacitadores idóneos resulta una piedra angular para mantener la motivación de los involucrados y garantizar la concreción del Proyecto.

Otro aspecto facilitador importantísimo ha sido la realimentación mutua de experiencias entre escuelas provenientes de realidades diferentes, que se origina en la contribución conjunta a un emprendimiento compartido, y que tanto depende de la conjunción y coordinación de cada una de las voluntades institucionales.

### **Inicio de actividades en las empresas simuladas**

Durante el segundo semestre de 1999, se iniciaron las actividades en cada una de las empresas simuladas de las escuelas pertenecientes al TTP de Gestión Organizacional -y las que lo han implementado aun sin pertenecer a él-, reproduciendo la estructura de gestión, organización y administración de una empresa real perteneciente fundamentalmente al área comercial. Sólo en una escuela (Colegio "República de El Salvador" de General Pico, La Pampa) se combinan procesos comerciales con productivos, pensando en la cooperación con el TTP de Industria de Procesos que se desarrolla en otra escuela local y las posibilidades de complejizar los procesos internos que brinda esta opción.

En general, cada empresa presenta dos departamentos: el Comercial, integrado a su vez por dos secciones o áreas, Compras y Ventas; y el Administrativo, integrado también por dos sectores, Contabilidad y Personal o Recursos Humanos. En algunas empresas se decidió incorporar una sección de Mesa de Entradas para atender llamadas y recibir los faxes, distribuir la correspondencia y hacer fotocopias. Esta sección adicional, además de facilitar un mayor orden de los procesos internos, permite crear más puestos de trabajo ya que, en algunas de las escuelas, la cantidad de alumnos por grupo excede los 20 estipulados como máximo. Los alumnos cumplen rotativamente los roles correspondientes a los puestos de trabajo definidos para las diferentes funciones dentro de la empresa, reproduciendo los circuitos, los movimientos de documentos y las relaciones típicas.

Las funciones de "Jefes de Departamento" son cumplidas generalmente por alumnos, mientras las de "Gerentes" generalmente son asumidas por los docentes que coordinan el trabajo en la empresa simulada. Algunos de los docentes no poseen experiencia laboral en el entorno productivo. En ese caso, la empresa simulada se ha demostrado como un espacio propicio para la práctica, permitiéndoles a los docentes actualizarse respecto de las formas de funcionamiento y gestión de las organizaciones.

Las potencialidades del recurso didáctico, advertidas por los docentes durante las instancias de capacitación, no sólo fueron confirmadas una vez que las empresas comenzaron sus operaciones, sino que sumaron a los alumnos como entusiastas beneficiarios de la innovación pedagógica propuesta.

### **Central de simulación**

La Central Argentina de Simulación inició sus actividades junto con las nueve empresas simuladas que conforman la Red Argentina de Empresas Simuladas y fue oficialmente inaugurada el 25 de noviembre de 1999. Consta, en el momento de instalación, de un Departamento Comercial y del Banco EnRed. Desde el primero, clientes y proveedores ficticios realizan compras y ventas de productos que no son ofrecidos en el mercado simulado y se realiza el acompañamiento pedagógico de la experiencia. Cuando los coordinadores de las empresas simuladas lo solicitan, la Central genera "incidentes críticos" dentro del normal desarrollo de las actividades de la empresa: pedidos urgentes, anulación de pedidos, devolución de mercaderías defectuosas, facturas incorrectas, aumento en los precios, envío de mercadería deteriorada o reclamos por falta de pago.

El Banco EnRed se encarga de la apertura y el mantenimiento de las cuentas corrientes, prepara los extractos bancarios, otorga préstamos y créditos, y actúa como intermediario financiero para los movimientos de fondos entre las empresas.

En otros países, la Central se creó para interrelacionar empresas simuladas ya existentes, en mayor o menor medida interconectadas entre sí. En la Argentina, la instalación de la Central y de un núcleo de empresas se realizó paralelamente. Este hecho, junto a la todavía importante demanda de asesoramiento al INET, tanto en cuestiones operativas como pedagógico-didácticas, implicó una cierta concentración de los intercambios en la relación empresa-Central. Paulatinamente, se van estableciendo los primeros contactos comerciales entre las empresas participantes, incluso aquellas ubicadas en una misma localidad, rescatando un valor esencial del recurso: la posibilidad de mantener una conexión permanente entre un conjunto de instituciones escolares a través del mercado simulado. De allí resulta también un estímulo importante para superar el aislamiento de las instituciones escolares -fuertemente arraigado en un país de grandes distancias como el nuestro- y para intercambiar experiencias y propuestas de enseñanza y de aprendizaje entre escuelas distantes.

Los medios de comunicación utilizados por las empresas simuladas y la Central son los que normalmente se utilizan en las empresas: correo postal, teléfono, fax, e-mail e Internet. Sin embargo, la falta de acceso exclusivo por parte de la empresa simulada al menos a uno de estos medios se constituyó en un obstáculo importante para el trabajo cotidiano en la empresa. En muchos casos, los docentes salvaron la situación, utilizando la conexión de Internet de su casa particular para recibir y enviar la correspondencia de la empresa simulada.

La Central argentina mantiene una relación fluida con la Central de Simulación Española-INFORM y con la Central Alemana de Simulación-ZÜF, de las cuales se adquirieron los

softwares de clientes-proveedores y bancos, brindando asistencia técnica y capacitación para la puesta en marcha de la Central. Hasta que se materialice la incorporación de la Central argentina a la red internacional EUROPEAN, INFORM y ZÜF actúan como sus representantes en este ámbito.

### **Metas de corto y largo plazo**

Según los recursos disponibles, que se restringen por el momento al saldo disponible del crédito fiscal, en el año 2000 esperamos alcanzar los siguientes objetivos:

1. Completar los servicios de la Central de Simulación para permitir a las escuelas mantener actualizadas sus propuestas de trabajo en torno a esta metodología. Resultan primordiales para incorporar los siguientes aspectos:

- Organismos oficiales: se simulan aquellos entes -y sus actividades- del Estado (Administración Nacional de Seguridad Social, Dirección General Impositiva y Aduanas, etc.) que interactúan con las empresas en un mercado real, como consecuencia de sus operaciones comerciales, administrativas, previsionales, de seguridad social, impuestos, etc.
- Oferta de servicios de transporte de mercancías y de comercio exterior: empresas y agencias de transporte nacional e internacional, agente de aduanas, aduana, cámaras de comercio, seguros de mercancías, etc.
- Servicios diversos: suministro de agua, electricidad, gas, combustible, teléfonos, compañía de seguros, suscripciones varias, servicios de seguridad, limpieza, leasing, etc. Por la incidencia que tienen en los costos de las empresas, estos servicios serán ofrecidos por la Central hasta que empresas de la red los provean.
- Ampliación de los servicios informáticos: cuenta de correo electrónico para cada empresa, creación de una red interna entre las empresas con acceso restringido para el acceso a las bases de datos de información, soporte y asesoramiento.

2. Operación en régimen de la Central de Simulación.

3. Consolidar el funcionamiento de la Red de Empresas Simuladas .

- Acciones de seguimiento y asistencia desde la Central de Simulación.
- Visitas de seguimiento y asistencia a las empresas simuladas.
- Reuniones periódicas y encuentros de capacitación con los responsables del funcionamiento de las empresas simuladas.

- Encuentros de capacitación de los docentes para la utilización de la metodología de simulación en la Red de Empresas Simuladas.

4. Extender la cantidad de empresas simuladas participantes, permitiendo así un mayor aprovechamiento de los recursos que forman la masa crítica de la red y el aseguramiento de la sostenibilidad.

- Documentación y difusión de la experiencia.
- Asesoramiento para la conformación de nuevas empresas simuladas en los aspectos de infraestructura, organizativos, de recursos humanos y pedagógicos requeridos.
- Encuentros de capacitación de los docentes para la utilización de la metodología de simulación en la Red de Empresas Simuladas.

En principio, se prevé que durante el año 2000 se incorporarán nuevas escuelas a la red por la ampliación de la implementación del TTP y los itinerarios formativos en Gestión Organizacional. Además, se continúa promoviendo la participación de instituciones educativas con otras propuestas curriculares, para las cuales la implementación del recurso puede constituirse en un primer paso hacia una nueva concepción curricular de la formación basada en competencias. Es de destacar que podrá extenderse la aplicación del recurso a otros ámbitos y niveles de formación técnico-profesional: educación tecnológica en el marco de la educación general básica; formación profesional; educación terciaria y universitaria; formación ocupacional de desempleados y la capacitación en empresas, siguiendo los antecedentes europeos.

La incorporación de la Central Argentina de Simulación a la red internacional, mediante la asociación a EUROPEN, permitirá incluir en la formación la práctica en idiomas extranjeros y competencias interculturales en las empresas simuladas argentinas. También es posible pensar en la conexión a nuestra central de empresas de países de la región que aún no cuenten con Central de Simulación, para iniciar así sus actividades en red.

Otra perspectiva a explorar será el apoyo a la ampliación de las relaciones de las empresas simuladas con las empresas madrinadas, mediante la realización de pasantías, tanto de los docentes -aquellos que necesiten adquirir alguna experiencia o capacitación relativa al trabajo en entornos organizacionales reales- como de los alumnos. Se ha observado que la familiarización con el ambiente y las rutinas de una empresa que los alumnos adquieren en la empresa simulada facilita su integración a la realidad empresarial y con ello, un mejor aprovechamiento de las pasantías o prácticas en empresas, tanto por parte del alumno como por parte de la empresa. Así, en la experiencia uruguaya se obtuvo una mayor disposición de las empresas para aceptar estudiantes del sistema dual desde que éstos inician su etapa de formación en la empresa, luego de haber trabajado durante un año en la empresa simulada del Centro de Capacitación Profesional.

## Anexo 1

### Bases Curriculares del Trayecto Técnico-Profesional en Gestión Organizacional (extractos)

La formación del técnico se organiza sobre la base de la Educación Polimodal y se articula con su estructura curricular. A través de ella los estudiantes podrán desarrollar y especificar el núcleo de competencias fundamentales de la Educación Polimodal en relación con las exigencias propias de su área profesional.

Las competencias fundamentales de razonar y comunicarse; de adquirir, integrar y aplicar conocimientos provenientes de diversas disciplinas y campos del saber; de trabajar y estudiar eficientemente demostrando responsabilidad y compromiso con valores personales y sociales y cívicos<sup>1</sup>, se especificarán y desarrollarán en el proceso de formación de competencias profesionales propias del perfil del técnico en Gestión Organizacional.

El conjunto de la formación específica del Trayecto Técnico-Profesional implica una carga horaria total de 1220 horas reloj en catorce módulos. Estos módulos pueden articularse con la Educación Polimodal de acuerdo con los criterios establecidos federal y provincialmente y en el marco de los proyectos institucionales de cada establecimiento.

El proceso de formación del técnico se estructura en torno al conjunto de capacidades profesionales que resulta necesario alcanzar para garantizar el desarrollo de las competencias descritas en el perfil profesional.

El técnico en Gestión Organizacional se desempeña profesionalmente en organizaciones de diferente complejidad y naturaleza, participando en actividades relacionadas con distintas funciones constitutivas de las mismas.

A los efectos de la definición de la propuesta formativa de este trayecto, se han identificado cinco funciones operativas básicas de la organización, entendidas éstas como conjuntos de acciones y procesos cuyos efectos contribuyen a su adaptación al entorno.

Estas funciones son:

- **Compras:**

Se refiere al abastecimiento de insumos tales como materias primas, provisiones, maquinarias y equipos requeridos por la organización, así como el almacenamiento y distribución de los mismos, el manejo de materiales y control de inventarios.

- **Comercialización:**

Se refiere al almacenamiento de productos terminados, operación de entregas, procesamiento de pedidos, programación y gestión de ventas, publicidad y promoción.



- **Contabilidad:**

Se refiere al registro contable del conjunto de operaciones de la organización, sea para uso interno de la organización como para el cumplimiento de formas y plazos legales demandados por terceros.

- **Finanzas:**

Se refiere a la gestión y agilización del financiamiento del flujo de operaciones de la organización atendiendo a su viabilidad y a la continuidad del proceso productivo.

- **Recursos Humanos:**

Se refiere a la búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo y remuneración del personal, así como a la gestión de los conflictos y la generación de ambientes cooperativos de trabajo.

Estas funciones no deben identificarse necesariamente con divisiones departamentales. La división departamental es una de las formas posibles que adoptan las organizaciones para desarrollarlas. Más allá de la forma adoptada, las funciones se encuentran presentes en toda organización.

En cada una de estas funciones, el/la técnico/a participa en los procesos de planeamiento, influencia, ejecución y control que tienen lugar en las organizaciones, poniendo en juego un conjunto de capacidades profesionales básicas. Estas son:

- **La capacidad de interacción y comunicación.** Se refiere a la capacidad de comunicarse con terceros de modo adecuado a los contextos (una operación de venta, una negociación con proveedores, la mediación en situaciones de conflicto, etc.) y a los distintos interlocutores (pares, superiores, representantes de distintos intereses institucionales, empleados y funcionarios de otras organizaciones, clientes, proveedores) característicos de la organización en la que actúa. Se refiere también a la capacidad de comprender, analizar y generar mejoras en la calidad del sistema de comunicaciones formales e informales de la organización.
- **La capacidad de organización y programación.** Se refiere a la capacidad de ordenar y planificar eficientemente tanto las actividades propias como las de su sector o ámbito de trabajo, para garantizar la calidad de su desarrollo en función de los objetivos de la organización. Implica relevar prioridades, proponer reorganizaciones del flujo de información, aplicar criterios propios para la reprogramación de actividades en función de situaciones inesperadas, evaluar costos, recursos y resultados, adaptar las programaciones anteriores a las necesidades presentes y/o futuras de la organización.
- **La capacidad de procesar información.** Se refiere a la capacidad de generar información de distintas características para usos específicos, compatibilizando los tiempos requeridos con los tiempos de la organización. Incluye la registración, que refiere a la capacidad para llevar registro de información y documentación para distintos usos, de acuerdo a los procedimientos, técnicas y normas legales y contables en todas las etapas del proceso administrativo. La capacidad de procesar

información también implica la obtención de datos necesarios para el relevamiento de situaciones tanto rutinarias como excepcionales, la jerarquización y el procesamiento de los mismos en función de sus usos. La organización y presentación de la información según formas y plazos establecidos en procedimientos internos o en las normas vigentes y en función de las necesidades de los usuarios.

- **La capacidad de control.** Se refiere a la capacidad de detectar rápidamente los posibles errores, seleccionar los mecanismos de control entre los disponibles en la organización, identificar las discrepancias respecto de lo esperado, corregir y registrar las diferencias detectadas y anticipar y prevenir las consecuencias del error. Involucra la capacidad de verificar adecuadamente la integridad de la información cuyo registro y procesamiento es asignado a su responsabilidad, como de la información utilizada para llevar a cabo sus actividades.
- **La capacidad de resolución de problemas.** Se refiere a un conjunto de capacidades que ponen en juego el pensamiento sintético, la captación holística de las estructuras conceptuales, la habilidad cognitiva para el abordaje de la complejidad, la detección de las relaciones, el explorar caminos alternativos, la toma de decisiones a pesar de tener información incompleta, el aceptar la incertidumbre y el saber transferir por analogía lo aprendido a otros contextos similares. Implica adquirir una visión del conjunto sin perder las propiedades propias de los distintos procesos y elementos que los integran, de entender la organización como un sistema y de visualizar sus interacciones con el entorno.

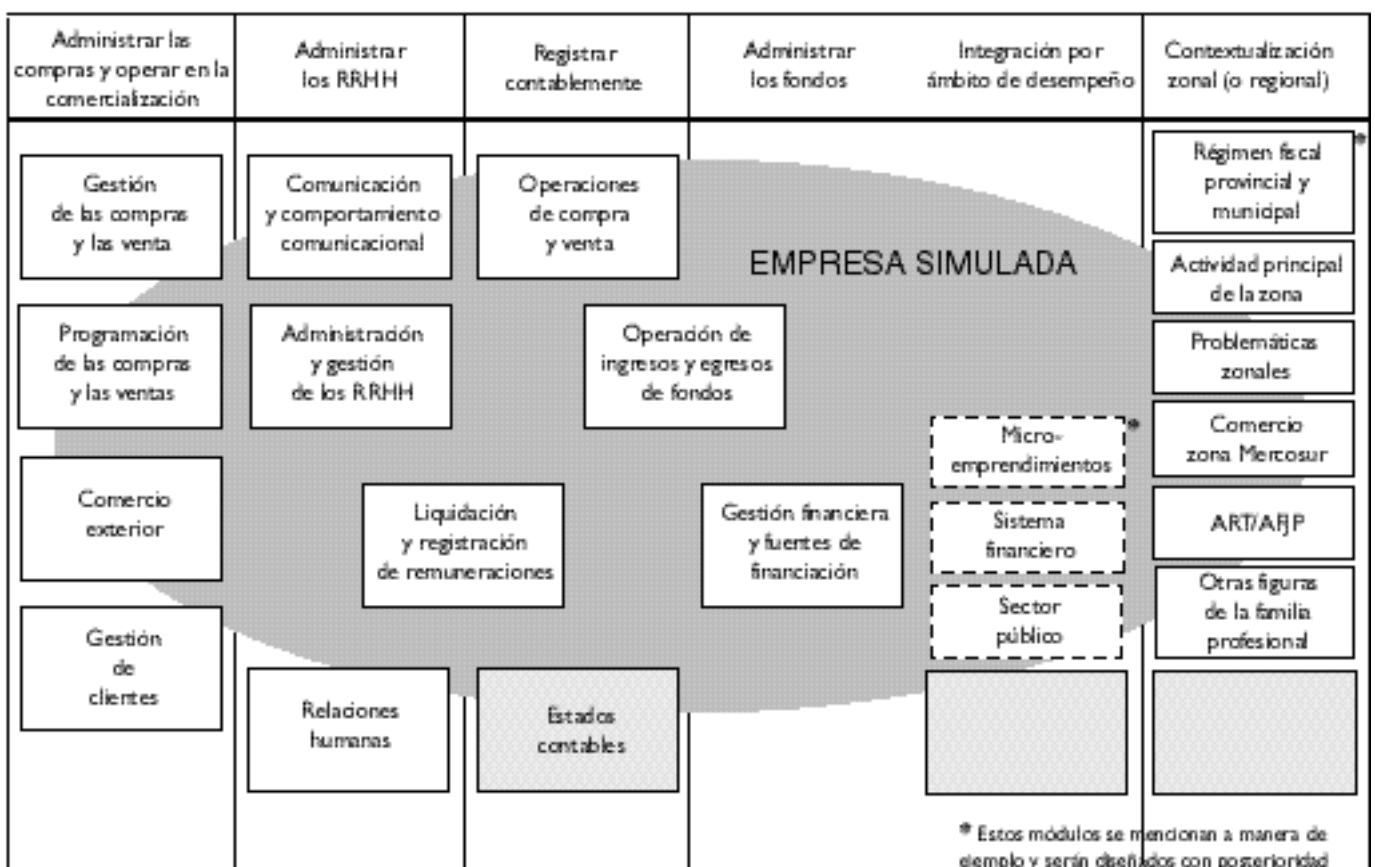
Estas capacidades profesionales básicas se desagregan en capacidades específicas cuando se las relaciona con las funciones operativas arriba identificadas (Compras, Comercialización, Contabilidad, Finanzas, Recursos Humanos).

Si bien las capacidades profesionales básicas son transversales a las áreas de competencia identificadas en el perfil profesional y atraviesan el conjunto de la estructura curricular del Trayecto, algunas de ellas ocupan un lugar central en el proceso formativo de casi todos los módulos en función de las problemáticas que en ellos se desarrollan, a esas capacidades las llamamos "específicas comunes".

## CAPACIDADES ESPECÍFICAS COMUNES

- Comprender los nexos entre la organización y otras instituciones (del sistema financiero, otras empresas, el Estado, sindicatos, etc.)
- Comprender la lógica de los procesos de producción, trabajo y circulación de información de cada uno de los sectores, interpretando y aplicando las normas legales e internas.
- Organizar situaciones captando los componentes y las relaciones e ideando la configuración más satisfactoria en función de una meta.
- Transformar ideas en procedimientos, desarrollos, aplicaciones concretas y/o cursos de acción.
- Percibir nexos entre necesidades y recursos, entre recursos y procedimientos, y entre procedimientos y resultados.
- Interpretar y transmitir la información proveniente de diversos sectores de la organización y de otras organizaciones del contexto.
- Convertir datos en información relevante para la organización, ponderando la importancia de la información a generar.
- Registrar y sistematizar la información propia de los documentos correspondientes a los procesos de cada uno de los sectores.
- Seleccionar, adaptar y aplicar las reglas técnicas a la resolución de problemas instrumentales.
- Seleccionar las metodologías de programación apropiadas a los procesos de la organización.
- Anticipar necesidades y posibles puntos de conflicto internos y externos.
- Plantear y convertir una situación problemática incierta en un problema solucionable, evaluando la factibilidad y los costos de determinadas soluciones.
- Negociar teniendo en cuenta la lógica y los intereses de los actores para alcanzar los objetivos de la organización.
- Reflexionar sobre sus prácticas y las características positivas y negativas de sus desempeños, generando estrategias personales para la solución de situaciones reales.
- Proponer medidas correctivas para las operaciones y procesos del sector, de acuerdo a los problemas detectados.
- Integrar la influencia de los factores geográficos, económicos y sociales en las actividades de las organizaciones.

ESTRUCTURA MODULAR



## Anexo 2

### Equipamiento de referencia para las escuelas

#### Mobiliario y telefonía

Descripción	Cantidad
ESCRITORIO PARA COMPUTADORA 1.10m largo x 0.90m ancho con bandeja extendida.	5
SILLA CON RUEDAS Ergonómica, con 5 patas con ruedas y apoyabrazos.	20
SILLA Ergonómica, con 4 patas apilable, sin apoyabrazos.	10
ARCHIVO PARA CARPETAS COLGANTES DE 3 CAJONES Con 3 cajones para carpetas colgantes; 0.50m ancho x 0.51m profundidad x 1m alto.	2
MUEBLE PARA FOTOCOPIADORA Con 2 puertas corredizas y cerradura; 1 estante regulable; 1.50m largo x 0.80m profundidad x 0.80m alto	1
TELÉFONO FAX Velocidad de modem: 9600bps, con manual.	1
LÍNEA TELEFÓNICA	1
CENTRAL TELEFÓNICA Capacidad 3 líneas y 8 internos, con 6 aparatos telefónicos.	1
PIZARRA BLANCA MAGNÉTICA Sobre pedestal giratorio a 360°, de 1.20m x 1.50m, con 2 borradores.	2
BANDEJA ORGANIZADORA DE ESCRITORIO	6
FOTOCOPIADORA	1

## Equipamiento informático

Descripción	Cantidad
MICROSOFT OFFICE + 4 LICENCIAS (WIN)	1
SYMANTEC NORTON UTILITIES	1
CABLE DE RED (x300m)	1
CONCENTRADOR (HUB) hub simple 10/100;Autosensing;Tipo 3Com modelo Dual Speed Hub 500	1
ESTABILIZADOR DE SUMINISTRO ELÉCTRICO	1
PC Pentium II / 350 Mhz, 4 GB de Disco Duro; 64 Mb de Ram;CD ROM x 40;tarjeta de sonido y speakers; tarjeta de red 10/100 UTP, filtro para monitor	4
IMPRESORA CHORRO DE TINTA COLOR resolución mínima 600 x 600 ppp; velocidad mínima 10 ppm en B/N y 6 ppm en color ; tipo HP 895 Cxi servidor tipo HP Jetdirect 300X	2
SCANNER de página completa;color; tamaño A4;	1
PC SERVER (NT) Pentium II / 350 Mhz; 6 Gb de Disco Duro; 128 Mb de Ram; CD ROM x 40; Unidad DAT de 10 Gb;tarjeta de red 10/100 UTP;filtro para monitor	1
UNIDAD DE ENERGÍA ININTERR. RANGO MEDIO	1
MODEM FAX	2
CONEXIÓN A INTERNET	1

## Empresas simuladas en escuelas medias de Santa Fe y La Pampa, una nueva experiencia en las aulas argentinas

Por Katrin Zinsmeister y Judith Gociol

### “Bandejas del Litoral, buenos días...”

El teléfono suena brevemente: “Administración...”, atiende Valeria Quercia, la jefa del Área, y mientras sostiene el auricular con el hombro, busca datos en una carpeta. Una nueva jornada de trabajo ha comenzado en la empresa simulada “Bandejas del Litoral”, que funciona en la Escuela Media de Enseñanza Privada N° 3087 “San José Adoratrices”, de la ciudad de Santa Fe. Es uno



de los diez establecimientos del país que implementó el Trayecto Técnico-Profesional para los alumnos del primer año del Polimodal. Esta empresa simulada -dedicada a la comercialización de bandejas y estuches para huevos, frutas y fiambres- abrió sus puertas el 12 de octubre de 1999 y, desde entonces, el clima es de permanente actividad.

La misma sensación de compenetración y trabajo se percibe en “Cabañas del Pino”, la distribuidora de quesos y fiambres de la Escuela de Enseñanza Media N° 442 “Juana del Pino de Rivadavia”, también en Santa Fe. La

firma tiene sus oficinas en una pequeña casa, alquilada transitoriamente por la Cooperadora de este colegio público, al que asisten chicos de clase media y media baja. Directivos y docentes de ambas escuelas se entusiasmaron con la metodología cuando fue presentada en un taller realizado en Buenos Aires por el Proyecto de cooperación técnica de GTZ con el Instituto Nacional de Educación Tecnológica (INET) en Buenos Aires, y lograron transmitirlo a la comunidad educativa de sus instituciones para que éstas se pusieran a la cabeza de la iniciativa del Proyecto de Red Argentina de Empresas Simuladas que se puso en funcionamiento durante el segundo cuatrimestre de 1999, con la participación de 9 empresas en 10 escuelas.

Concordando con el perfil productivo de la mayoría de las provincias, varias de las empresas simuladas están vinculadas a la industria alimenticia, no solamente “Cabañas del Pino”. También es el caso del Colegio “República de El Salvador”, en General Pico (La Pampa). La decisión de montar una firma dedicada a los pasteles, El Pamperito, responde -entre otras cosas- a la realidad económica de la zona. General Pico fue, durante muchos años, un polo de la industria metal-mecánica que empezó a decaer a lo largo de la última década. Una parte de la mano de obra se reubicó en la fabricación de alimentos. De ahí, también, que la empresa simulada tenga como madrina a “Pasteles Chilito”, un emprendimiento familiar.

“Nuestra estructura es superadora del 90 por ciento de las empresas de Pico”, explica Gustavo Peyronnet, coordinador a cargo de la iniciativa implementada en el Colegio El Salvador. A diferencia de las otras empresas simuladas de la red, la de La Pampa incluye la etapa de producción “como forma de dar una visión integral del proceso”.



En las empresas simuladas de cada escuela, participan alrededor de 50 alumnos, divididos en dos cursos. Le dedican unas cuatro horas reloj semanales, asignadas al dictado de los módulos “Gestión de las compras y ventas” y “Gestión de recursos humanos” del TTP. En casi todos los casos las prácticas se complementan con clases teóricas. Además, antes de la puesta en marcha de la actividad, los alumnos recibieron una cantidad de cursos preparatorios: desde el manejo de la computadora al análisis de las relaciones interpersonales.

En los colegios de Santa Fe, cada grupo maneja la empresa de modo independiente mientras que en Gral. Pico, un curso sucede al otro en la tarea, como si se tratara de empleados de una misma empresa que cumplen distintos horarios. Esta mecánica implica una coordinación del trabajo que se demostró durante las primeras semanas de actividades como una de las mayores dificultades para las cuales los alumnos aún están buscando soluciones y que, señalada en función pedagógica, ya obligó a la organización a varias reuniones con el personal de ambos turnos para resolver las trabas en el traspaso de información.

—“Si vos no estás, decíle a la Secretaria que llega después de las cuatro de la tarde, que llame a ese cliente”, dice uno de los empleados.

—“Sí, Cristian”, le contesta la Secretaria.

—“No te olvides”, insiste.

—“Está bien, Cristian.”

—“Mirá, que si no, se funde la empresa...”.

“Prohibida la entrada a cualquier persona ajena a la empresa”, alerta un cartel en la puerta de ingreso de “Bandejas del Litoral”, un inmenso salón montado con escritorios, armarios, ficheros, teléfonos, una computadora, una fotocopiadora y un fax. El mobiliario es similar en todas las empresas simuladas, al igual que la división del espacio físico en secciones, con su correspondiente cartelito: “Compras”, “Ventas”, “Personal”, “Recursos Humanos”, “Depósito”. En varios casos, además, se agregó una sección de







“Recepción” o “Mesa de entradas”, no prevista inicialmente, pero considerada funcional para un desarrollo más organizado de las tareas, ya que se encarga de canalizar toda la documentación que circula en la compañía.

Todos los movimientos, internos y externos, de las empresas simuladas quedan debidamente registrados. En los protocolos - por ejemplo- se detalla la actividad diaria, sector por sector. Se enumeran las tareas realizadas por cada alumno y las que quedan pendientes para la jornada de trabajo siguiente. Estos documentos permiten a los profesores seguir el desenvolvimiento de la actividad.

Los papeles y los talonarios tienen membrete y fueron diseñados a partir de los formularios facilitados por las empresas mdrinas.

Sergio, empleado de la sección de Ventas de “El Pamperito” muestra orgulloso el resultado de su primer contacto con el diseño gráfico: la lista de productos con el logo de la empresa: “Lo hice yo con la computadora”,.

Las firmas mdrinas brindaron desde productos, catálogos y listas de precios, hasta charlas generales de asesoramiento. “Recuerdo que yo mismo, al entrar a trabajar, padecí el desfase producido entre lo que me habían enseñado en la Universidad y lo que, en la práctica, tenía que hacer. Sabía la teoría pero no su aplicación”, comenta Antonio D’Angelo, representante de “Recreo”, la firma mdrina de la empresa simulada “Cabañas del Pino”. Gracias al contacto con otra empresa real, agregaron a su gama de productos distintas variedades de queso, un área que “Recreo” no explota.



## LISTADO DE PRODUCTOS

DESCRIPCIÓN	IDENTIFICACION	PRECIO UNIT.
Pasteles de membrillo x 6	PM.01.6	\$ 1.80
Pasteles de membrillo x 12	PM.01.12	\$ 3.00
Alfajores de maicena x 6	AM.01.6	\$ 2.00
Palmeritas de hojaldre x 250 g.	PH.01.250	\$ 2.50
Budines x 400 g.	BU.01.400	\$ 3.00
Pastafrola x 250 g.	PF.01.250	\$ 3.50
Cubanitos chocolate y dulce de leche x 6	CU.01.6	\$ 1.00
Cubanitos chocolate y dulce de leche x 12	CU.01.12	\$ 1.80
Sandwich de miga	SM.01.12	\$ 4.50
Empanadas de jamón y queso	EIQ.01.6	\$ 3.50

D’Angelo ejemplifica con sus propias vivencias, uno de los objetivos principales del proyecto: dar herramientas a jóvenes que deben encontrar un lugar en un mercado laboral que suele exigir experiencia aun para las tareas más básicas y a pesar de la corta edad de los postulantes.

Encargado del sector administrativo de la firma “Recreo”, señala también que una de las dificultades que se les presentaron a las escuelas fue conseguir apoyo del sector privado. “Los empresarios argentinos son, en general, reacios a invertir en un proyecto, si no tiene un rédito inmediato. Sobre todo en un momento como éste en el que, por razones económicas, acotaron personal y entonces no cuentan con empleados disponibles para estas iniciativas: tiene que ser gente dispuesta a dar tiempo extra”.

Algo más de un mes después de iniciadas las actividades,

“Bandejas del Litoral” ya tiene diez clientes regulares y “comercializa” algunos productos entre los alumnos de las carreras de Recursos Humanos y Administración de Empresas del nivel terciario del mismo colegio.

Según informa el sector de Administración, “Bandejas del Litoral” contó con un capital inicial de 100.000 pesos, dos mil de los cuales fueron invertidos en el mobiliario y la instalación de la red telefónica. Tal como consta en una de las planillas, al inicio de las actividades la empresa tenía 98.000 pesos en el banco, actualmente se registran 97.413 pesos. “Pero sólo se debitaron gastos mínimos -alerta María del Carmen Federik-, ...porque todavía no pagamos la mercadería”. Otra de sus compañeras de sección explica que, por otro lado, tampoco cobraron por las ventas ya realizadas. “Ya nos tendrían que haber pagado dos, así que hicimos los reclamos correspondientes; en los otros dos casos se trata de pagos a sesenta días”, explican las alumnas con conocimiento de causa y buen manejo de los términos técnicos.

Por ahora no se llegaron a hacer ni compras ni ventas entre las empresas simuladas que integran la red, pero la Central de Simulación, que funciona en el INET en Buenos Aires, se comunica regularmente con las empresas y realiza los consultas y pedidos acordados previamente con los docentes.

Justo para el día de la inauguración formal de la empresa “Cabañas del Pino”, que se realiza con presencia de las autoridades jurisdiccionales y los padres de los alumnos-empleados, llega desde allí mismo un fax para notificar que el emprendimiento ya puede empezar a operar su cuenta corriente en el Banco de la red. Un rato después llama desde Buenos Aires un supuesto distribuidor interesado en abrir una cuenta corriente en la empresa: “Por supuesto necesitaría que me hagan descuentos importantes por cantidad”, agrega.

“¿Qué le digo?”, pregunta la alumna del otro lado a sus compañeros, tapando el receptor del teléfono entre divertida y nerviosa.

“No sé, consultá con tu sector”, le sugiere alguien.

“Es que es la primera vez que nos llaman de afuera, hasta ahora sólo lo habíamos hecho entre nosotros”, se siente en la necesidad de aclarar otro.

**Bandejas del Litoral S.R.L.**  
Boulevard Gálvez 1978  
TE. Fax  
3000 Santa Fe  
IVA Responsable Inscripto

Nº 0001-000000-1  
FACTURA  
Santa Fe: 2/11/99  
CUIT: 30-12345678-0  
Ingresos Brutos (C.M.) 921-700170-4  
Nº Municipalidad 070100-2  
ANSES: 30-12345678-0  
Fecha Inicio Actividades: 01/09/1999

**DPLICADO**

Señor (es): Ed. Toledo  
Domicilio: Av. B. Lavandera 3700  
CUIT: 50-17974321-4

Cliente Nº: 107 Nota de Venta: - Remito: -

IVA Resp. Inscripto  Resp. No Inscripto

**CONDICION DE VENTA**

Contado  Cuenta Corriente  60 días  Pagaré

Código	Art. Nº	Cantidad	Detalle	Precio Unitario	Importe
0903	370	47	Est. pl. aluminio dobles vid <sup>500</sup>	72,-	4224,-
1102	102	27	Revol. 500 cl. a 500 p. p. p. p.	8,-	2376,-
0202	240	43	Est. pl. aluminio 40x100x100	42,-	1806,-
1103	110	30	Bandeja sep. pasta 250	60,-	1800,-
<b>CONTENIDOS Y CALCULOS C.D. RECTOS</b>					
Pagado h/ el				Importe Neto	7051
+ IVA %				IVA %	1480,71
Importe Total				8531,71	

SON: cinco mil seiscientos treinta y siete pesos con cincuenta y cuatro centésimos

IMPRESA COMERCIAL S.R.L. - La Plata - Santa Fe - CUIT: 30-8763421-1 - C.A.I. 304110001 - Inab. Municipal 0432-7 - Cantidad de Ejemplares: Nº 0001-0000001-0001-00000100 - Fecha Vencimiento: 15/08/00

**CABAÑAS DEL PINO S.R.L.**  
Boulevard Gálvez 1978  
TE. Fax  
3000 Santa Fe  
IVA Responsable Inscripto

Nº 0001-000000-1  
REMITO  
Santa Fe: 2/11/99  
CUIT: 30-12345678-0  
Ingresos Brutos (C.M.) 921-700170-4  
Nº Municipalidad 070100-2  
ANSES: 30-12345678-0  
Fecha Inicio Actividades: 01/09/1999

**DPLICADO**

Señor (es): Ed. Toledo  
Domicilio: Av. B. Lavandera 3700  
CUIT: 50-17974321-4

Cliente Nº: 107 Nota de Venta: - Remito: -

IVA Resp. Inscripto  Resp. No Inscripto

**CONDICION DE VENTA**

Contado  Cuenta Corriente  60 días  Pagaré

Código	Art. Nº	Cantidad	Detalle	Precio Unitario	Importe
0903	370	47	Est. pl. aluminio dobles vid <sup>500</sup>	72,-	4224,-
1102	102	27	Revol. 500 cl. a 500 p. p. p. p.	8,-	2376,-
0202	240	43	Est. pl. aluminio 40x100x100	42,-	1806,-
1103	110	30	Bandeja sep. pasta 250	60,-	1800,-
<b>CONTENIDOS Y CALCULOS C.D. RECTOS</b>					
Pagado h/ el				Importe Neto	7051
+ IVA %				IVA %	1480,71
Importe Total				8531,71	

SON: cinco mil seiscientos treinta y siete pesos con cincuenta y cuatro centésimos

IMPRESA COMERCIAL S.R.L. - La Plata - Santa Fe - CUIT: 30-8763421-1 - C.A.I. 304110001 - Inab. Municipal 0432-7 - Cantidad de Ejemplares: Nº 0001-0000001-0001-00000100 - Fecha Vencimiento: 15/08/00



Mientras, Anabel Santucho y Analía Santi -del sector Compras- están leyendo una carta en la que "Bandejas del Litoral" les ofrece sus servicios, y están evaluando si comprar quinientas o mil bandejitas para fiambres. Está a punto de concretarse el primer intercambio comercial entre las dos empresas simuladas que cuentan con la ventaja de estar en una misma localidad.

Pero hasta que los negocios a través de la red alcancen fluidez, son los docentes los que impulsan variaciones en las situaciones cotidianas de trabajo, inventando reclamos de clientes, remitos que se pierden, falta de stock y mercadería en mal estado. Porque, al fin y al cabo, se trata de "un recurso didáctico más", tal como subrayan Liliana Zolezzi de Bajach y Norma Perucca de Dos Santos, docentes-gerentes de "Bandejas del Litoral".

### Todo empezó con un aviso...

Un día, en los pizarrones de las escuelas, aparecieron unos avisos que solicitaban empleados para una "importante empresa". Cada alumno se postuló para un puesto y -junto con la solicitud de empleo- presentó un curriculum, cuyos antecedentes fueron evaluados por los profesores-gerentes.

Luego de las entrevistas personales, quedaron asignados los cargos. Algunas personas no fueron aceptadas para el cargo que habían solicitado y, a cambio, se les ofrecieron otras vacantes. De todas formas, está previsto que, a lo largo del trabajo en la empresa, los alumnos-empleados roten de una sección a otra.

Actualmente es el departamento de Recursos Humanos el que tiene a su cargo la evaluación del personal. Deben controlar las asistencias, confeccionar el legajo de cada empleado, analizar su trabajo y medir su desempeño.



"Pero nosotros no vamos a mandar al frente a nuestros compañeros", dice una de las alumnas. La evaluación es, de hecho, una de las cuestiones que más inquieta a los estudiantes. Les cuesta entender que acá no se trata de poner una nota sino de mostrar a cada alumno sus debilidades y fortalezas en determinadas áreas -como en comunicación, gestión del proceso de trabajo, relaciones interpersonales, actitud proactiva, etc.-, para señalarle la importancia de determinadas

actitudes y habilidades que hacen a la eficiencia de la empresa, y también para facilitarle la mejora y asistirlo en su orientación vocacional.

Sin embargo, predomina la confianza: "Yo creo que en la empresa simulada cambió el trato con los docentes, hay mucho más diálogo y la relación profesor-alumno no es tan rígida", sostiene Ayelén Campan, mientras tipea una carta en su escritorio, en la Mesa de Entradas de "Bandejas del Litoral".

FICHA LEGAJO PERSONAL		Nº 2004	
1. DATOS PERSONALES			
NOMBRES Y APELLIDOS			
Ma. Josefina Beloni			
FECHA NACIMIENTO		ESTADO CIVIL	
20/09/83		Soltera	
NACIONALIDAD		LUGAR DE NACIMIENTO	
Argentina		CABA	
FECHA		INSTRUMENTOS	
CALLE		Nº	
11 de mayo		3459	
TELÉFONO		CÓDIGO	
655077		Sta. Fe	
2. DOCUMENTACIÓN			
LIBRO DE NACIMIENTOS		DOCUMENTO DE IDENTIFICACIÓN	
Nº		Nº	
2047057		2047057	
LIBRO DE MATRIMONIO		LIBRO DE ACTOS	
Nº		Nº	
LIBRO DE FALLECIMIENTOS		LIBRO DE ACTOS	
Nº		Nº	

En la empresa simulada -coinciden casi todos los alumnos- el tiempo pasa más rápido y los conocimientos teóricos se vuelven concretos y menos complicados de asimilar. "Grupos que en el aula tienen un comportamiento indiferente y pasivo o chicos que, incluso, tienen problemas de conducta, acá trabajan sorprendentemente", coinciden Bajach y Perucca. En cambio, hay alumnos excelentes en el aula que acá no se lucen de la misma manera, no demuestran iniciativa o no saben cómo resolver las situaciones".

Según sostiene Mabel Librandi, docente del colegio "República de El Salvador", "en el aula uno explica los temas y los chicos creen entender porque logran hacer las cosas mecánicamente, en la empresa internalizan los conceptos de otra manera. Se dan cuenta de que el conocimiento teórico de los diferentes módulos se integra en la práctica. A la inversa, hay cuestiones que manejan en la práctica, aun sin haber estudiado todavía la teoría."

Otras situaciones -como la liquidación de sueldos, por ejemplo- aún no fueron puestas en práctica en la empresa simulada, porque en las clases todavía no recibieron los conceptos básicos necesarios para realizarlas con conocimiento de causa.

Si en las clases teóricas lo que se evalúa es la incorporación de un conocimiento, en la empresa simulada lo que importa es la adquisición de una capacidad. Este cambio de dinámica deja entrever las ventajas frente a la enseñanza tradicional, que no facilita a los alumnos su contacto con la cotidianeidad del mundo del trabajo.

En el caso de la empresa simulada "El Pamperito", el cargo de gerente general no está en manos de los docentes sino de un alumno. Ejecutivo y riguroso en esa función, Federico Bragagnolo explica que "cuesta hacerse respetar cuando hay amistades de por medio. Yo soy el responsable de lo que pasa en todos los departamentos, por eso me dio bronca cuando tuve que firmar una carta en la que pedía disculpas por un pedido que no habíamos mandado. Si tenemos que





brindar un servicio no puede ser que no lo hagamos”.

A todo observador le impacta notar cómo esta nueva metodología no sólo reproduce el movimiento comercial de una empresa sino todo lo que implica la convivencia diaria en un ámbito de trabajo: desde los lazos de solidaridad -y también los recelos entre los colectivos de trabajo de distintas secciones o turnos-, las disyuntivas frente a la evaluación de un compañero y la presión del cumplimiento de horarios de entrada, hasta ciertos detalles de decoración como los almanaques en los escritorios o las plantas que todavía conservan los moños y las felicitaciones del día de la inauguración.



## **Direcciones útiles**

**Para mayor información, rogamos dirigirse a :**

**Coordinación de la Red Sectorial  
Mercosur y Países Andinos**

**FOPROD  
Dr. Sótero del Río 326 Of. 805-808  
Santiago de Chile, Chile  
Tel.: (+56) 2 - 696 79 73  
Fax: (+56) 2 - 696 99 23  
E-Mail: gtzbfsa@interactiva.cl**

**Lic. Yvonne Salazar  
Lic. Katrin Zinsmeister**

**Proyecto INET-GTZ  
Av. Independencia 2625 - Piso 3º Of. 7  
(1225) Ciudad de Buenos Aires, Argentina  
Tel/Fax (+54) 11 - 49430940 / 43083669  
E-Mail: ysalazar@inet.edu.ar  
zmeister@inet.edu.ar**

**Lic. Ricardo Rosendo  
CP Carlos Rey  
Lic. Alicia Obarrio  
Lic. Lidia Rodríguez**

**Ministerio de Educación de la Nación  
Instituto Nacional de Educación Tecnológica  
(INET)  
Área de Gestión Organizacional  
Av. Independencia 2625 - 2º Piso - Of. 211  
(1225) Ciudad de Buenos Aires  
República Argentina  
Tel. (+54) 11 - 49430507 int. 271  
E-Mail: rrosendo@edu.ar**

**Lic. María Guzmán**

**Ministerio de Educación de la Nación  
Instituto Nacional de Educación Tecnológica  
(INET)  
Central Argentina de Simulación  
Av. Independencia 2625 - Piso 1º- Of. 108  
(1225) Ciudad de Buenos Aires  
República Argentina  
Tel. (+54) 11 - 49430507 int. 228  
E-Mail: guzman@inet.edu.ar**

**Lic. Suzana Temkov**

Página web:  
<http://www.europen.de/espanol>

EUROPEN e.V.  
Bfz  
Altessener Str. 80-84  
45326 Essen, Alemania  
Tel.: (+49) 201 - 320 44 49  
Fax: (+49) 201 - 320 44 51  
E-mail: [europen@europen.de](mailto:europen@europen.de)

**Lic. Raimon Palau**

Página web:  
<http://www.inform.es>

INFORM  
Carrer del Pí, 24  
08810 Sant Pere de Ribes, España  
Tel. (+34) 93 - 8964700  
Fax (+34) 93 - 8963017  
E-Mail: [r.palau@inform.es](mailto:r.palau@inform.es)

**Lic. Jürgen Herz**

Página web:  
<http://www.zuef.de/english/>

Zentralstelle des Deutschen  
Übungsfirmenrings (ZÜF)  
Postfach 12 00 08  
45311 Essen, Alemania  
Tel. (+49) 201 - 3204347  
Fax (+49) 201 - 3204307  
E-Mail: [herz@bfz-essen.de](mailto:herz@bfz-essen.de)

**Lic. Annette Uppenkamp**

Colegio y Liceo Alemán  
Centro de Capacitación Profesional  
Av. Dr. Francisco Soca 1356  
11300 Montevideo, Uruguay  
Tel. (+598) 2 - 7084381  
Fax (+598) 2 - 7081738  
E-Mail: [annette@dsm.s.bs.schule](mailto:annette@dsm.s.bs.schule)  
[kamp@internet.com.uy](mailto:kamp@internet.com.uy)



## RED ARGENTINA DE EMPRESAS SIMULADAS

(al 30 de Noviembre de 1999)

### Escuela

Escuela de Enseñanza Media N° 442  
"Juana del Pino de Rivadavia"  
4 de Enero 2746  
(3000) Santa Fe  
Provincia de Santa Fe,  
Argentina

Tel. (+54) 342 - 4572911  
E-Mail: juanadelpino@ciudad.com.ar.

Escuela de Enseñanza Media N°3087  
"San José Adoratrices"  
Boulevard Gálvez 1978  
(3000) Santa Fe  
Provincia de Santa Fe  
Argentina

Tel. (+54) 342 - 4538271  
Fax (+54) 342 - 4564425

Colegio "República de El Salvador"  
Calle 3 N° 951  
(6360) General Pico  
Provincia de La Pampa  
Argentina

Tel/Fax (+54) 2302 - 433348  
E-Mail: nacional@ssdnet.com.ar

### Empresa simulada

Cabañas del Pino S.R.L.  
(Comercialización de fiambres y quesos)  
Tel. (+54) 342 - 4561091  
Fax (+54) 342 - 4534490

Docentes a cargo:  
María Laura Zurbriggen  
Analía Nepote  
Olga Morano

Bandejas del Litoral S.R.L.  
(Comercialización de cajas, cartones y  
bandejas)  
Tel/Fax (+54) 342 - 4555034  
E-Mail:lilianaz@isja.com.ar

Docentes a cargo:  
Liliana Zolezzi de Bajach (coordinadora)  
Norma Perucca de Dos Santos  
Alicia García de Huber

El Pamperito S.R.L.  
(Producción y comercialización de artículos  
comestibles dulces y salados)  
Tel/Fax (+54) 2302 - 421719

Docentes a cargo:  
Gustavo Peyronnet (coordinador)  
Laura Gelitti  
Mabel Librandi

## Escuela

Escuela de Comercio "Jorge Newbery"  
Maipú 762  
(4700) San Fernando del Valle de Catamarca  
Provincia de Catamarca  
Argentina

Tel/Fax (+54) 3833 - 422378

Bachillerato N°14  
Barrio Centro Mina s/n  
(4606) Puesto Viejo  
Provincia de Jujuy  
Argentina

Tel. (+54) 388 - 4913028

Colegio "San José"  
Juan Jufré 328 este  
(5400) San Juan  
Provincia de San Juan  
Argentina

Tel. (+54) 264 - 4211120

## Empresa simulada

Textil S.A.  
(Comercialización de ropa de trabajo)  
E-Mail: ralopez@topmail.com.ar

Docentes a cargo:  
René López (coordinador)  
Graciela Díaz

Puesto Viejo S.R.L.  
(Comercialización de artículos de librería y  
papelería comercial, equipamiento de oficina)  
E-Mail: bach14@jujuytel.com.ar

Docentes a cargo:  
Ramón Condorí (coordinador)  
Guillermina Martínez  
Daniel Armella

Acuarela Papelería S.R.L.  
(Comerc. de artículos de librería y papelería)  
Tel. (+54) 264 - 4238155  
E-Mail: lamotte@infovia.com.ar

Docentes a cargo:  
Yanina Allis  
Claudia Carvajal  
Rosa María Femenía

**Escuela****Empresa simulada**

Escuela Provincial de Enseñanza Técnica N° 4  
Av. Ignacio de La Roza 325 oeste  
(5400) San Juan  
Provincia de San Juan  
Argentina

Tel. (+54) 264 - 4225280

Zonda S.R.L.  
(Comercialización de artículos de limpieza)  
E-Mail: epet4@hotmail.com

Docentes a cargo:  
Aida Moreno  
Amalia Sánchez  
Elsa Rodríguez

Escuela Municipal de Enseñanza Media N° 4  
Av. Riestra 5030  
(1439) Ciudad de Buenos Aires  
Argentina

Tel. (+54) 11 - 460190067

El Roble S.R.L.  
(Comercialización de muebles, máquinas y  
equipos de oficina)  
E-Mail: mnmassa@sinectis.com.ar

Docentes a cargo:  
Silvia Estebanez (coordinadora)  
Graciela Robledo

Colegio de Urdinarrain /  
Instituto "Nuestra Señora de Luján"  
Boulevard Hipólito Irigoyen 250  
(2826) Urdinarrain  
Provincia de Entre Ríos, Argentina  
Tel. (+54) 3446 - 480587  
Fax (+54) 3446 - 480090

Agrosur S.R.L.  
(Comercialización de semillas y agroquímicos)  
E-Mail: col@urdi.com.ar

Docentes a cargo:  
Guillermo Coletti (coordinador)  
Sergio Londra





Red Sectorial  
Fomento de la Economía y del Empleo  
Mercosur y países andinos

Grupo de Trabajo:  
Técnicas para el aprendizaje activo

Proyecto Forma GTZ -INACAP  
Williams Rebolledo 1977, 2° piso  
Ñuñoa, Santiago de Chile.



Deutsche Gesellschaft für  
Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH

Cooperación  
alemana  
para el desarrollo