



EL USO DEL JUEGO COMO PUENTE ENTRE SABERES DIVERSOS

Área temática: Docencia: Metodologías innovadoras en la enseñanza de la Administración.

Autores:

BLANCO, Daniela. Autora y expositora. FCE. UNLP. 0221-4236769 interno 150 (laboral). daniela.blanco@econo.unlp.edu.ar

ECHAYRE, Silvina. Autora. FCE UNLP. 0221- 4294452 (laboral). silvina.echayre@gmail.com

ODRIOZOLA, Julieta. Autora y expositora. FCE UNLP. 0221-4236769 interno 160 (laboral). julieta.odrizola@econo.unlp.edu.ar

Palabras clave

- Dinámica
- Saberes
- Diversidad
- Innovaciones
- Juego

Resumen

La complejidad del contexto actual atraviesa, de manera significativa, a las universidades públicas. Frente a esto, los docentes nos encontramos con aulas en las que el rasgo común es la diversidad: de saberes previos, de formas de aprender, de motivos por los cuales se elige una carrera, de herramientas para transitar el paso entre la escuela media y la universidad, entre otras cuestiones.

Esto configura espacios donde surgen diversos saberes, habilidades y actitudes. Aquí es donde el juego permite exponer aspectos personales de cada alumno, conocimientos previos y favorece la aproximación a los contenidos abordados desde un lugar más distendido y conocido por los mismos.

Este trabajo relata las experiencias de uso de juego para el aprendizaje llevadas adelante en dos cátedras de la materia Administración I (Introducción a la Administración y al Estudio de las Organizaciones) de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNLP.

Actividades como la simulación de experiencias a través de juegos de roles y las trivias nos han permitido trabajar con la mencionada diversidad de saberes y motivaciones de nuestros alumnos, generando interés y construyendo entre todos puentes que permitan anclar los conocimientos que se trabajan en la asignatura.

Justificación

Hoy se reciben en las aulas universitarias alumnos que configuran un grupo cada vez más heterogéneo, con diferentes características sociales, culturales, económicas, que conllevan diversas trayectorias escolares, se presentan con biografías variadas, con expectativas dispares, con diferentes motivaciones, y traen consigo saberes y experiencias distintas. Lo anterior es consecuencia de los propios recorridos que han hecho los jóvenes, previo a su ingreso a la universidad.

Considerar la existencia de estas variables lleva a la reflexión acerca de cuáles son las prácticas docentes adecuadas para aprovechar la riqueza presente en esta heterogeneidad y utilizarla para resignificar los procesos de aprendizaje de los alumnos, así como para permitirles el acceso a los contenidos de maneras diferentes. Este nuevo grupo de estudiantes exhiben una pluralidad de experiencias y saberes que la universidad debe acoger y dar lugar. Esta nueva realidad que interpela a los docentes, se contrapone con la idea de seguir sosteniendo que en las aulas

universitarias existe un colectivo homogéneo, al que es posible recibir con propuestas pedagógicas uniformes y regulares. El reto para los docentes frente a esta variedad estudiantil es configurar, a través de diversas estrategias y herramientas diferenciadas, espacios y dispositivos que acompañen a estos estudiantes de manera que la diversidad presente hoy en las aulas se convierta en una fortaleza en lugar de ser un problema.

La presente propuesta didáctica se enmarca en una materia de primer año, y es por este motivo que, además de considerar y valorizar la caracterización anterior del “nuevo estudiante”, urge la necesidad de recuperar el significado de lo que implica el ingreso a la universidad. En este sentido, es fundamental que tanto los docentes como los ingresantes desarrollen una reconfiguración de lo que significa “ser estudiante” en esta nueva etapa y en este nuevo espacio institucional. La transición hacia la universidad se encuentra interpelada por un nuevo “saber hacer”. Muchos especialistas afirman que será indispensable que los ingresantes logren, para transitar con éxito su trayecto académico, experimentar una “familiarización académica”, referida a nuevos modos de actuar, de relacionarse y vincularse con los otros (docentes y compañeros), a formas diferentes de estudiar y escribir, entre otras cuestiones. En este proceso de “ambientación universitaria” los docentes de primer año, se constituyen como garantes fundamentales en esta transición.

El docente del primer año de la universidad ocupa un lugar de “ensamble” entre, por un lado, la nueva diversidad estudiantil que llena las aulas, y por otro este nuevo “saber hacer” presente en los nuevos espacios. Deberá constituirse como un facilitador en este nuevo trayecto.

Las situaciones mencionadas, tensionan a los docentes y los exponen al diseño de buenas prácticas pedagógicas que impliquen un conocimiento acabado sobre quiénes son los estudiantes que participan en el proceso, intentando atender las particularidades, en lugar de establecer generalidades.

Las propuestas de enseñanza deben ser interpeladas por las trayectorias estudiantiles y como menciona Prieto Castillo, en “Educar con sentido” (1995), deben alentar un modo flexible de significar contenidos, generar una actitud activa, por parte de los estudiantes, ante los mensajes y no caer en la mera aceptación del discurso, estimular y desarrollar la capacidad de relación entre los textos y enfrentarlos críticamente.

Recuperando a Litwin, Edith (2008) en "El Oficio en Acción", los docentes en cada área de conocimiento y en cada nivel de enseñanza se preguntan cómo hacer para provocar aprendizajes cada vez más duraderos, más profundos, que impliquen el entusiasmo por aprender. Así surgen, relatos de casos, experiencias variadas, utilización de juegos y situaciones de simulación, entre otras prácticas, que ayudan al desarrollo de un tema o problema.

En este sentido, es importante señalar que las estrategias de simulación aplicadas a la educación permiten múltiples posibilidades en un aprendizaje integral. Entre ellas se pueden mencionar: el aprendizaje a través de la experiencia, la utilización de habilidades como la creatividad, el dinamismo, la toma de decisiones y la implicancia activa de los estudiantes en sus propios procesos de aprendizaje.

A través de la simulación como estrategia didáctica "en el campo de las ciencias sociales, es posible construir una situación que requiera que los estudiantes actúen, participen en la toma de decisiones y las sometan a prueba, asumiendo tareas y roles bien diferenciados, enriqueciendo al proyecto". (Litwin Edith:2008)

La experiencia en Administración I:

En la búsqueda de una comprensión más acabada de los contenidos relacionados con las Áreas Funcionales que existen en una organización, e intentando potenciar la diversidad de habilidades y saberes del aula, nos propusimos los siguientes

Objetivos:



Pensar y repensar acerca de las nuevas y diversas formas en que es posible, en la actualidad, aprender.



Abordar los contenidos relacionados con las Áreas Funcionales, intentando potenciar la diversidad de habilidades y saberes del aula.



Simular una situación de negociación de objetivos entre las diferentes áreas a fin de poner en juego los saberes adquiridos así como la vinculación entre los temas.



Favorecer instancias de validación / refuerzo de lo aprendido, desde el uso de juegos de preguntas y respuestas.

Los **contenidos temáticos** seleccionados para ser abordados desde la simulación y el juego fueron los relativos a las áreas funcionales en que se divide una organización típica. Los mismos forman parte de los currículos en la segunda parte de las materias. La elección se basó por un lado es que es un tema que a los alumnos les cuesta vincular con otros así como la interacción entre las funciones de una organización, y por otro lado, en que para realizar actividades de gamificación permite un más fácil asociación por ser cuestiones que pueden visualizar en su interacción con diferentes organizaciones a lo largo de sus trayectos previos.

Así nos propusimos realizar las siguientes actividades:

- Simular una situación organizacional donde entran en juego las diferentes áreas funcionales, a fin de comprender el tema y su interacción con otros contenidos abordados.

Simulación



- Realizar actividades lúdicas de competencia para el repaso de los conceptos básicos de esta unidad conceptual y su vinculación con otros conceptos ya vistos.

Trivias



Ambas estrategias lúdicas se usaron en 3 comisiones de la materia Introducción a la Administración y al estudio de las Organizaciones (Administración I):

- Cátedra A – comisión de la franja horaria de 13 a 16 hs.
- Cátedra B – comisiones de la franja horaria de 10 a 13 hs. y de 19 a 22 hs.

Cada una de estas comisiones inició el curso en febrero con un promedio de 110 alumnos, y para el momento de implementación de las estrategias los alumnos activos rondaban los 90 en los horarios diurnos y 60 en el nocturno.

En cuanto a la **simulación** la actividad constó de las siguientes fases:

- Se seleccionó y re-escribió el caso a trabajar, así como la definición del cuerpo docente a participar y el rol del mismo
- Se definió el día a realizarlo en cada comisión
- Se realizaron las copias para cada grupo de trabajo de cada comisión
- Realización de la simulación
- Puesta en común: experiencias y vinculación con núcleos cognitivos

La dinámica se realizó luego de haber abordado el tema de forma conceptual en clase. Para el desarrollo de la actividad se conforman 7 grupos, a cada uno de los cuales se les distribuye información general de la organización y la descripción de un área de la misma, con el fin de que preparen una estrategia de abordaje para presentar en la “reunión” a la que los convoca el “gerente general”.

En cuanto a la organización, creada con fines pedagógicos, es una autopartista, que para el ejercicio en marcha presenta una situación de quebranto. Dicha organización posee tres plantas ubicadas en diferentes lugares del país. Además, se acompaña con información en relación a la facturación anual, la dotación de empleados y los distintos productos fabricados, con la intención de que puedan visualizar parte de la complejidad implicada en una situación cotidiana de la vida organizacional.

Esta organización ficticia cuenta con las cinco áreas abordadas teóricamente, las dos básicas (Producción y Comercialización) y las tres de apoyo (Sistemas de información, Recursos Humanos y Finanzas y control). Además, cuenta con una Gerencia General que es la que se “ocupa” de convocar la mencionada “reunión”. Finalmente se conforma un grupo Observador, en cuál tiene como consigna realizar una observación no participante de lo que sucede primero en cada uno de los grupos por área y luego de el proceso de negociación que se da en la reunión simulada.

La agenda de la reunión que se les otorga menciona los siguientes ítems:

1. Análisis causas del quebranto.
2. Propuestas.

Por otro lado, las preguntas guía que sirven a modo de orientación sobre lo que deben realizar previo a la realización de la reunión, indican:

1. Realice una lectura comprensiva de la descripción general de la empresa y de la información adicional de acuerdo a la gerencia a su cargo.
2. Identifique los conceptos que no comprende, revise la bibliografía y/o consulte a los profesores
3. Reflexione sobre los pensamientos del Gerente que va a representar
4. Prepárese para una reunión de gerentes (piense en posibles causas de los problemas, argumentos, qué va a exponer, ¿cómo puede defenderse de eventuales ataques?, ¿qué propuestas puede formular?)

Planteada la situación, se les informa a los alumnos la tarea a realizar y se les otorga aproximadamente 30 minutos para que puedan leer y discutir el caso. Un observador es designado para cada grupo.

Los docentes participantes (adjunto, ayudante diplomado y adscriptos) recorren los grupos con el fin de evacuar las dudas de los alumnos tanto sobre cuestiones teóricas como referidas a la dinámica de la simulación en particular. Al mismo tiempo, otra de las funciones es servir de guía en la selección del alumno que hará la simulación en representación del área asignada al grupo.

Luego del tiempo destinado a la construcción de la estrategia del área por parte de cada grupo, se realiza la reunión simulada en sí. Para ello se arma una ronda de mesas que conforman el espacio para la negociación que tiene lugar. Los alumnos seleccionados por área toman su lugar en la mesa de reunión.

El tiempo aproximado que lleva la reunión es de 45 minutos a una hora.

En este punto se exponen las diversas habilidades de los alumnos para resolver una cuestión conflictiva como si fueran parte de esta organización inventada. Toman parte de la negociación que se da en torno al conflicto de intereses entre áreas/actores y defienden su postura en relación a la información brindada y a lo que va surgiendo.

La reunión llega a su fin cuando el Gerente General considera que se ha llegado a un acuerdo sobre las propuestas a llevar a cabo para afrontar el quebranto de la empresa. Finalizada la dinámica de juego simulado se solicita a los alumnos que expongan qué les pareció lo vivenciado, en términos de “hacer de...”, vinculado con ocupar un rol en

una organización, la puesta en juego de personalidades, intereses contrapuestos y demás cuestiones que quieran exteriorizar

Ante los diversos comentarios vinculados con las sensaciones vividas, es deber del docente poder hacer una vinculación teórica que les permita a los alumnos entender que lo visto en clase es lo que van a poder aplicar en su vida laboral futura. Además, se exponen las distintas actitudes y habilidades de ellos con el fin de entender lo que se estudia en la materia que dictamos, en relación a entender las organizaciones como conjuntos sociales que buscan satisfacer una necesidad a través de la realización de una actividad, que tienen un fin, donde los objetivos y las estrategias se construyen a partir de consensos, de puesta en juego de diferentes intereses, a veces contrapuestos, donde existe una completa trama de relaciones tanto entre áreas de la organización, como de estas con el medio.

Poner en situación de análisis de lo que podría ser una organización real a los alumnos, permite relacionar conceptos y acercarlos al aprendizaje de cuestiones vinculadas con la práctica.

En relación al uso de **trivias**, la actividad constó de las siguientes fases:

- Búsqueda de herramientas que permitan realizar juegos de preguntas y respuestas con fines académicos
- Definición de las preguntas y respuestas posibles
- Configuración de la herramienta
- Realización del juego
- Puesta en común: experiencias y vinculación con núcleos cognitivos

El objetivo del uso de juegos de trivias es realizar un repaso de las cuestiones conceptuales básicas vinculadas con áreas funcionales. Se propone el juego como disparador de la situación de toma de consciencia sobre cuanto sabe el alumno de un determinado núcleo conceptual.

La aplicación que se usó es Kahoot, la cual se configuró con las preguntas definidas previamente para que respondan los alumnos. Las preguntas que se presentan son de selección múltiple.

De esta forma, los alumnos, en grupo, pueden repasar conceptos básicos vinculados a un tema, mientras compiten por obtener el mejor resultado. Quien conteste la mayor cantidad de respuestas correctas en el menor tiempo, será quien reciba un premio simbólico (golosinas!!!).

Con las dinámicas realizadas se lograr poner en juego las diferentes habilidades de los alumnos, potenciando las cualidades diversas que tienen los equipos de trabajo, sin perder de vista la necesidad del aprendizaje de contenidos teóricos que permitan aprender y vincular temáticas que profundizarán a lo largo de su carrera y utilizarán en su vida profesional.

Tanto la interpretación de un rol frente a otros, como la competencia en el juego de preguntas y respuestas, buscan que los alumnos, en un contexto distendido, expongan sus saberes diversos con el fin de comprender cuestiones teóricas establecidos en los contenidos mínimos de la materia. Es así como este tipo de actividades constituyen puentes entre saberes diversos y facilitan los procesos de anclaje de los nuevos conocimientos aprendidos a los ya existentes en cada uno.

Conclusiones

El uso de la simulación permitió a los alumnos de primer año “interpretar” el papel de referentes de un área en una organización, lo cual implicó para ellos tratar de entender cuáles eran los objetivos que tenían cada una de ellas, los interés contrapuestos, así como acercarse a tomar consciencia de la complejidad organizacional, cosa que es materialmente imposible de visualizar en la realidad, dada la gran cantidad de alumnos por comisión.

Aplicar herramientas vinculadas con el juego en el contexto de primer año, implicó para nosotros como docentes un desafío de enseñanza e integración de saberes diversos, tanto propios como de los alumnos.

Las actividades resultaron motivadoras para los alumnos y permitieron ahondar en la vinculación entre temas que de otra forma resultaba muy dificultosa y compleja para los alumnos.

El juego los acercó también con otra mirada sobre el aprendizaje.

Queda como desafío sumar a estas iniciativas los juegos en línea en el ámbito del aula virtual de la facultad, sobre el entorno Moodle.

Referencias bibliográficas

- Carli, Sandra. “EL ESTUDIANTE UNIVERSITARIO hacia una historia del presente de la educación pública”. Editorial Siglo XXI. 1º Edición Año 2012.
- Ertmer Peggy y Newby Timothy. Conductismo, cognitivismo y constructivismo: una comparación de los aspectos críticos desde la perspectiva del diseño de instrucción. Performance Improvement Quarterly, 1993.
- Feldman, Daniel (2013). La formación en la universidad. Texto de la ponencia presentada en las I Jornadas Internacionales” Problemáticas en torno a la enseñanza en la Educación Superior. Diálogo abierto entre la Didáctica General y las Didácticas Específicas. Universidad Nacional de Villa María
- Gallart, Maria y Jacinto, Claudia. Competencias laborales: tema clave en la articulación educación-trabajo. OEI, 1995.
- Ken Bain. Lo que hacen los mejores profesores universitarios. Universitat de Valencia. 2007.
- Litwin, Edith (2008) "El Oficio en Acción: construir actividades, seleccionar casos, plantear problemas". En El Oficio de Enseñar. Paidós Educador.
- Macchiarola, Viviana. El conocimiento de los profesores universitarios ¿De que tipo de conocimiento estamos hablando? Colección de cuadernillos de actualización para pensar la Enseñanza Universitaria. Año 1 N°5 Año 2006.
- Prieto Castillo, Daniel (1995) “Prácticas de aprendizaje” en "Educar con sentido. Ediciones Novedades Educativas. U.N. Cuyo. Bs. As
- Stella Maris Di Melfi, Marta Tatti de Escasany y Elizabeth Eszter de Götz “Fracaso y recuperación del estudiante universitario”. Ponencia UCA.

Anexo I – Caso para simulación

Se adjunta el caso utilizado, tanto la consigna general como la consigna específica para cada uno de los participantes del juego de simulación:

Consigna general:

Autopartes-Belén S.A.¶

Autopartes Belén (A.B.) fue fundada en 1988, se dedica a la producción y comercialización de autopartes.¶

La empresa posee tres plantas de producción en la ciudad de San Rafael, Provincia de Mendoza. La Presidencia, las áreas de Comercialización y Administración y el Centro de Distribución, operan en la ciudad de Buenos Aires.¶

A diciembre de 2008 la dotación es de 271 empleados, que trabajan en su totalidad en nuestro país.¶

La facturación anual de los últimos tres años excluyendo IVA e impuestos internos alcanzó: 2006: \$16.920.250, 2007: \$18.080.810, 2008: \$17.348.400.¶

¶

Características Generales.¶

La compañía inicia sus actividades en el año 1988 dedicándose a la fabricación y comercialización de juntas de motor y autopartes. El crecimiento de la compañía ha sido pronunciado y sostenido desde sus inicios.¶

La firma realiza sus actividades industriales y comerciales en las siguientes plantas:¶

Planta-Belén-1: Fabricación de retenes y piezas de goma.¶

Planta-Belén-2: Fabricación de juntas sin armadura metálica y juegos de juntas.¶

Planta-Belén-3: Fabricación de juntas con armadura metálica. Además, en esta planta se encuentran los departamentos de:¶

- ✓ → Gestión de Calidad y Medio Ambiente.¶
- ✓ → Recursos Humanos.¶
- ✓ → Compras.¶
- ✓ → Ingeniería de Procesos y¶
- ✓ → Sistemas de Información.¶

Centro de Distribución: Ciudad de Buenos Aires. Además, en esta sede se encuentran los departamentos de:¶

- ✓ → Comercialización y Distribución.¶
- ✓ → Oficina de la Presidencia.¶
- ✓ → Administración y Finanzas.¶
- ✓ → Comercio Exterior.¶
- ✓ → Sistemas de Información (Sede Central).¶

¶

→ **Productos más importantes.¶**

- ✓ → Juntas con armadura metálica (juntas duras).¶
- ✓ → Juntas sin armadura metálica (juntas blandas).¶
- ✓ → Retenes.¶
- ✓ → Piezas de goma y goma-metal.¶
- ✓ → Juegos de juntas y retenes.¶

¶

→ **Principales clientes, Posicionamiento en el sector.¶**

Autopartes Belén abastece con sus productos a tres tipos de mercados:¶

- ✓ → **Mercado de Reposición Argentino:**¶

En cuanto a la línea de retenes, Autopartes Belén ha posicionado su marca entre las cinco empresas líderes del mercado a solo tres años del lanzamiento de la misma.¶

Página 1 de 25

La marca Autopartes Belén incluye bujones de tapa de cilindros, filtros de aire y de combustible y soportes de motor, producidos por terceros. Además, la firma comercializa bujías, embragues, cadenas de distribución, correas, termostatos, bombas de agua y variedad de otras autopartes con terceras marcas. En total, la variedad de productos activos ofrecidos al mercado argentino es más de 4.800 ítems.¶

- ✓ → **Mercado de exportación:** Autopartes Belén investiga los mercados externos, realiza entrevistas con grandes distribuidoras y manufactureras a nivel mundial y participa en ferias internacionales. Ha colocado sus productos en 30 países.¶
- ✓ → **Mercado de Terminales:** Autopartes Belén ha logrado una importante posición en el abastecimiento de juntas a este mercado, siendo Fiat, Renault, Perkins y JCB sus principales clientes. En este caso, la compañía pone a prueba su Sistema de Gestión de la Calidad y favorece el contacto de sus distintas áreas con las empresas montadoras para que se desarrollen con la última información y tecnología existente.¶

¶

Equipos e instalaciones más importantes, y Tecnología usada.¶

En 1994, Autopartes Belén adquirió una licencia de Cooperación Tecnológica a la firma Werner, de Alemania, fabricante líder de juntas y materiales para juntas a escala mundial, que permanece vigente a la fecha. Esta licencia se constituye en una herramienta para la actualización permanente de su tecnología en la fabricación de juntas. Además, Autopartes Belén capta información sobre nuevas tecnologías de publicaciones especializadas, visitas a plantas manufactureras, ferias y exposiciones.¶

Los sistemas informáticos brindan un importante soporte a todas las funciones de la compañía, que cuenta con un centro de sistemas en el Centro de Distribución y otro subordinado al primero, en la Planta Belén 3. Estos centros se encuentran interconectados por línea mediante satélite. Asimismo, las tres plantas de San Rafael, en la provincia de Mendoza están conectadas por VPN (Virtual Private Network). Autopartes Belén es una de las primeras empresas en el país y la única autopartista en recibir pedidos de clientes a través de su canal de comercio electrónico.¶

Organización y Recursos Humanos.¶

A. Belén cuenta a diciembre de 2008 con una dotación de 271 personas, que conforman una organización de solo cuatro niveles (Directores, gerentes, jefes y empleados u operarios), repartidos en las áreas de Finanzas, Personal, Producción, sistemas y Comercial, existiendo una estrecha relación entre los directores y todos los niveles.¶

Magnitud y tipos de proveedores y servicios.¶

Desde el punto de vista de la actualización tecnológica, su proveedor clave es la firma alemana Werner, a la que Autopartes Belén adquirió en 1994 una licencia de Cooperación Tecnológica que permanece vigente a la fecha. Esta licencia se constituye en su mayor ventaja competitiva para la actualización permanente de tecnología en la fabricación de juntas.¶

En cuanto al resto de las adquisiciones, otros 130 proveedores constituyen el conjunto de empresas que brindan componentes y servicios en un exigente marco de aseguramiento de la calidad.¶

Situación actual de la empresa.¶

En el balance 2008, la empresa presentó quebranto, el mismo representó el 4,5 % del patrimonio neto y el 2% de los activos totales. Aunque dicho quebranto puede ser absorbido por ganancias acumuladas, el mismo significó una gran sorpresa para todos los gerentes y directores.¶

El Gerente General de Belén convocó a una reunión de gerentes urgente para analizar el tema y redefinir estrategias y plan de trabajo. Están invitados el Gerente Comercial, Lic. **Chalasta**, El **Ger. de Producción**, Ing. **Taylor**, El **Ger. de RRHH**, Lic. **Maslow**, recién incorporado a la empresa y el **Ger. de Finanzas y Control de Gastos** y el Ing. **Zuelkerberg**.¶

¶

La agenda de la reunión sucintamente expresa:¶

- 1- Análisis causas del quebranto.¶
- 2- Propuestas.¶

Página 2 de 25

Consignas por área:

Autopartes-Belén-S.A. ¶

¶ **Gerente General, responsable Sr/a. Belén:** a firma lo siguiente: esta información me tomó por sorpresa no puede ser que el Sr/a. (Bajaj) (gerente de finanzas) no me haya elevado un informe anticipado de la evolución de los estados de resultados. No tenemos información oportuna y confiable, la información de bancos siempre dio que no tenemos problemas graves de endeudamiento. Yo tenía algún comentario del problema de calidad por parte de los distribuidores más importantes a quienes les aumentamos las comisiones. ¿Qué se me escapó durante la gestión? ¿En qué me equivoqué? ¿Quién es el responsable? ¶

¶ Consignas: ¶

1. → Realice una lectura comprensiva de la descripción general de la empresa y de la información adicional de acuerdo a su gerencia asignada ¶
 2. → Identifique los conceptos que no comprende, revise la bibliografía y/o consulte a los profesores ¶
 3. → Reflexione sobre los pensamientos del Gerente que va a representar ¶
 4. → Prepárese para una reunión de gerentes (piense en posibles causas de los problemas, argumentos, qué va a exponer, ¿cómo puede defenderse de eventuales ataques?, ¿qué propuestas puede formular? ¶
- Salto de página

Autopartes-Belén-S.A. ¶

¶ **Gerente de comercialización, gerente a cargo Sr/a. Charleta:** El gerente de comercialización dirige su actuación, principalmente, hacia la colocación de los productos o mercancías, que la empresa fabrica o simplemente comercializa, en los mercados en los cuales se desempeña. Depende, por lo tanto, de él toda la estructura comercial de la empresa. En ocasiones involucra también las actividades de marketing, de estudio o investigación de mercados y aspectos referidos a la publicidad. Existen diversas funciones o áreas que le son propias. ¶

- ✓ → Marketing ¶
- ✓ → Investigación de mercado ¶
- ✓ → Planificación comercial ¶
- ✓ → Estimación de las ventas ¶
- ✓ → Análisis de los precios ¶
- ✓ → Estudios de mercado de nuevos productos ¶
- ✓ → Las políticas y técnicas de promoción de ventas ¶
- ✓ → Canales de distribución ¶
- ✓ → Publicidad ¶
- ✓ → Estudio y conocimiento de la competencia ¶
- ✓ → La marca ¶
- ✓ → Packaging ¶
- ✓ → Cobertura del mercado ¶

El Gerente de comercialización mira al cliente, lo busca y está próximo a él. Vive del cliente. Por eso, lo tiene que cuidar y tratar. Lo debe fidelizar. Y siempre, estará buscando nuevos clientes, abriendo campos nuevos y horizontes que vayan asegurando el futuro. ¶

El Gerente de comercialización Charleta, afirma lo siguiente: las ventas cayeron un poco este año, pero no tanto. La última encuesta de satisfacción de clientes de octubre, arrojó malos resultados e incrementamos mucho la publicidad y promoción, pero no tanto como era necesario porque el Sr/a. (Bajaj) (gerente de finanzas), siempre pitea el presupuesto. La calidad de los productos elaborados no está a la altura de la competencia. A Taylor (gerente de producción) es difícil que se le caiga una idea innovadora. ¿Qué difícil está la situación... ¶

¶ Consignas: ¶

1. → Realice una lectura comprensiva de la descripción general de la empresa y de la información adicional de acuerdo a su gerencia asignada ¶
2. → Identifique los conceptos que no comprende, revise la bibliografía y/o consulte a los profesores ¶
3. → Reflexione sobre los pensamientos del Gerente que va a representar ¶
4. → Prepárese para una reunión de gerentes (piense en posibles causas de los problemas, argumentos, qué va a exponer, ¿cómo puede defenderse de eventuales ataques?, ¿qué propuestas puede formular? ¶

Autopartes-Belén-S.A. ¶

¶ **Gerente de Producción, gerente a cargo Sr/a. Taylor:** El Gerente de Producción es el máximo responsable de la parte productiva de la empresa. Suele tener a su cargo, por lo general, la mayor parte de la plantilla, instalaciones e infraestructuras de la empresa. Independientemente de cómo se estructure este departamento en cada empresa, existen diversas funciones o áreas que le son propias. ¶

- ✓ → Planificación de la producción, Materia prima, mano de obra ¶
- ✓ → Tecnología ¶
- ✓ → Disposición de la planta ¶
- ✓ → Oficina Técnica ¶
- ✓ → Ingeniería de fábrica ¶
- ✓ → Inventarios ¶
- ✓ → Equipamiento ¶
- ✓ → Talleres ¶
- ✓ → Compra de materiales y Materias primas ¶
- ✓ → Abastecimiento ¶
- ✓ → Almacenes de materias primas ¶
- ✓ → Almacenes de productos terminados ¶
- ✓ → Mantenimiento ¶
- ✓ → Control de Calidad ¶

El Gerente de producción TAYLOR afirma lo siguiente: la producción siempre se hizo en tiempo y forma, pero parte del equipamiento está obsoleto, el personal técnico tiene bajo nivel de capacitación, ya se lo dije a el Sr/a Maslow (gerente de recursos humanos), y encima los mejores operarios se están yendo a otras empresas que pagan mejores sueldos. Los Jefes de Planta son todos antiguos empleados amigos de Belén (gerente general) que no cumplen adecuadamente con los planes de producción ¶

¶ Consignas: ¶

1. → Realice una lectura comprensiva de la descripción general de la empresa y de la información adicional de acuerdo a su gerencia asignada ¶
 2. → Identifique los conceptos que no comprende, revise la bibliografía y/o consulte a los profesores ¶
 3. → Reflexione sobre los pensamientos del Gerente que va a representar ¶
 4. → Prepárese para una reunión de gerentes (piense en posibles causas de los problemas, argumentos, qué va a exponer, ¿cómo puede defenderse de eventuales ataques?, ¿qué propuestas puede formular? ¶
- Salto de página



Autopartes-Belén S.A.¶

Gerencia de Finanzas y Control gerente a cargo Sr/a. Pajoji: Este gerente tendrá a su cargo la formulación de políticas y planes referidos a la estructura económica/financiera de la empresa y a la administración eficiente del recurso monetario. Son habituales entre las tareas y funciones del Gerente de Finanzas las siguientes:¶

- ✓→ Contabilidad¶
- ✓→ Otorgamiento de créditos¶
- ✓→ Manejo y custodia de fondos y valores¶
- ✓→ Cobros y pagos¶
- ✓→ Auditoría¶
- ✓→ Elaboración y control de presupuestos¶
- ✓→ Relación con asesorías entidades financieras, bancos, fiscales, contables, etc¶

Las decisiones más importantes involucran tres variables principales: Inversión, financiamiento y dividendos.¶

El gerente de Finanzas Pajoji afirma lo siguiente: *el endeudamiento tiene un costo alto, las ventas si bien no cayeron mucho fueron en un 8% alto a crédito y ahí tuvimos una alta mora y algo de incobrabilidad. Por otro lado, el stock de insumos y productos es muy alto. (tenemos insumos para producir los 48.000 items por un año) y además productos elaborados equivalente a 4 meses de venta). Los gastos de promoción y publicidad aumentaron un 200% con respecto al año pasado y los sueldos 18%. El acuerdo con el sindicato nos "rompió el equilibrio económico".¶*

¶

Consignas:¶

- 1.→ Realice una lectura comprensiva de la descripción general de la empresa y de la información adicional de acuerdo a su gerencia asignada¶
- 2.→ Identifique los conceptos que no comprende, revise la bibliografía y/o consulte a los profesores¶
- 3.→ Reflexione sobre los pensamientos del Gerente que va a representar¶
- 4.→ Prepárese para una reunión de gerentes (piense en posibles causas de los problemas, argumentos, qué va a exponer, ¿cómo puede defenderse de eventuales ataques?, ¿qué propuestas puede formular?)¶

.....Salto de página.....

Autopartes-Belén S.A.¶

¶

Gerencia de RRHH, gerente a cargo Sr/a. Maslow: Cuando existe esta área en el organigrama de la empresa, se le atribuye todo el campo de acción relativo a la gestión del personal en sentido amplio. Desde captar las necesidades de contratación de nuevo personal, hasta el despido o baja del mismo, pasando por la gestión de los recursos humanos en forma permanente. Tendrá como funciones o tareas habituales:¶

- ✓→ Selección de personal¶
- ✓→ Contratación de personal¶
- ✓→ Búsqueda y recepción de nuevos trabajadores¶
- ✓→ Formación del personal¶
- ✓→ Sistemas de remuneración del personal, salarios, horas extras, etc¶
- ✓→ Legajos del personal¶
- ✓→ Comunicaciones interna¶
- ✓→ Relaciones Laborales¶
- ✓→ Convenios colectivos¶
- ✓→ Resolución de conflictos laborales¶
- ✓→ Altas y bajas de personal¶
- ✓→ Servicios complementarios: comedores, servicios médicos, etc.¶
- ✓→ Relación con obras sociales, Aseguradoras de riesgo de trabajo, sindicatos, etc¶
- ✓→ Normas y reglamentos¶
- ✓→ Despidos de personal¶

El gerente de RRHH Maslow afirma lo siguiente: *la cultura de esta empresa es poco proclive a trabajar por proyectos, a innovar, a resolver los conflictos de manera efectiva, los problemas se postergan, no se analizan las causas, no existe un liderazgo efectivo. El estilo de Belén (gerente general) es autoritario y no promueve la descentralización, ni la profesionalización. No tengo un área que trabaje en Capacitación y desarrollo y encima los controles administrativos son débiles, existe un incremento de horas extras y no se si se justifican y si estaban previamente autorizadas. Los sueldos no son malos, pero no hay una política ni de desarrollo ni de retención del personal clave. "porqué no me quede en la empresa que trabajaba antes, que lástima".¶*

¶

Consignas:¶

- 1.→ Realice una lectura comprensiva de la descripción general de la empresa y de la información adicional de acuerdo a su gerencia asignada¶
- 2.→ Identifique los conceptos que no comprende, revise la bibliografía y/o consulte a los profesores¶
- 3.→ Reflexione sobre los pensamientos del Gerente que va a representar¶
- 4.→ Prepárese para una reunión de gerentes (piense en posibles causas de los problemas, argumentos, qué va a exponer, ¿cómo puede defenderse de eventuales ataques?, qué propuestas puede formular?)¶

Autopartes-Belén S.A.¶

Gerencia de Sistemas de información Sr. Zuckergberg: El área de sistemas está encargada de diseñar los procesos de trabajo de la organización, así como de la gestión integral de la información que se genera en la misma. Coordina las actividades que se realizan tanto en el Centro de Distribución como en la Planta Belén 3, realizando actividades de implementación, capacitación y control de software, así como del mantenimiento del hardware de la compañía. Es indispensable para la comunicación e interacción de las distintas plantas y el centro de distribución.¶

Sus funciones o actividades son:¶

- ✓→ Confeción de manuales de flujos de datos¶
- ✓→ Confeción de manuales de procedimiento¶
- ✓→ Planeamiento de Sistemas¶
- ✓→ Procesamiento y almacenamiento de datos e información¶
- ✓→ Implementación de software¶
- ✓→ Mantenimiento de hardware¶
- ✓→ Mantenimiento de Software¶

El gerente de Sistemas afirma lo siguiente: *la gerencia de RRHH no nos autoriza las horas extras para realizar las capacitaciones al personal de la planta y así enseñarles a ingresar correctamente los datos al sistema de gestión, con las horas normales de trabajo apenas damos a vasto para organizar la información que se obtiene y darles soporte a las áreas. Hay duplicidad de datos, errores de carga, días enteros de no recepción de información por parte de la Planta Belén 1. Además, ya hemos implementado el tablero de comando con el detalle de todos los indicadores importantes pero que no está arrojando información relevante justamente por los problemas de carga de información. Además, necesitamos un servidor más grande para poder alojar toda la información que se genera, porque en cualquier momento perdemos lo recabado desde que implementamos el sistema en 2007. Para completar el combo el Gerente General que sigue sin saber bajar los reportes que le provee el sistema y hace meses que le vengo explicando cómo hacerlo".¶*

¶

Consignas:¶

- 5.→ Realice una lectura comprensiva de la descripción general de la empresa y de la información adicional de acuerdo a su gerencia asignada¶
- 6.→ Identifique los conceptos que no comprende, revise la bibliografía y/o consulte a los profesores¶
- 7.→ Reflexione sobre los pensamientos del Gerente que va a representar¶
- 8.→ Prepárese para una reunión de gerentes (piense en posibles causas de los problemas, argumentos, qué va a exponer, ¿cómo puede defenderse de eventuales ataques?, qué propuestas puede formular?)¶

¶¶

Anexo II – Juego de preguntas y respuestas

Se adjuntan algunos print de pantalla de la trivía usada en nuestras clases:



Create a new kahoot



Quiz

Introduce, review and reward



Jumble

Brand NEW game



Discussion

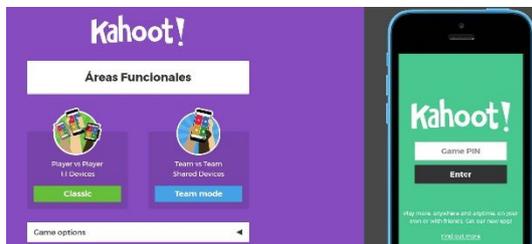
Initiate and facilitate debate



Survey

Gather opinion and insight

I want to use Kahoot!



¿Cuál es la **función** del área **comercial**?

Full Score

22



Skip

0 Answers

<input type="radio"/> Act. humana que busca satisfacer necesidades de intercambio	<input type="radio"/> Atender a la venta de productos
<input type="radio"/> Satisfacer las necesidades de los clientes internos	<input type="radio"/> Lograr que los clientes compren más productos

Cuales son las actividades principales del area de Personal

Full Score

21



Skip

0 Answers

<input type="radio"/> Liquidar los sueldos y controlar ausentismo	<input type="radio"/> Presupuestar, liquidar y controlar
<input type="radio"/> Reclutar, capacitar y gestionar lo referido al personal	<input type="radio"/> Calcular costos y planificar

Question 1 of 2

¿Cuál es la **función** del área **comercial**?

Question 2 of 2



Cuales son las actividades principales del area de Personal