

TRAYECTOS FORMATIVOS  
PARA LA ACREDITACIÓN  
DE APRENDIZAJES

# El mundo de las organizaciones: del diseño a la gestión

ORIENTACIÓN  
ECONOMÍA  
Y ADMINISTRACIÓN



**Jefe de Gobierno**

Horacio Rodríguez Larreta

**Ministra de Educación**

María Soledad Acuña

**Jefe de Gabinete**

Manuel Vidal

**Subsecretaria de Coordinación Pedagógica y Equidad Educativa**

María Lucía Feced Abal

**Subsecretario de Carrera Docente**

Oscar Mauricio Ghillione

**Subsecretario de Tecnología Educativa y Sustentabilidad**

Santiago Andrés

**Subsecretario de Gestión Económico Financiera  
y Administración de Recursos**

Sebastián Tomaghelli

**Subsecretaria de la Agencia de Aprendizaje a lo Largo de la Vida**

Eugenia Cortona

**Directora Ejecutiva de la Unidad de Evaluación Integral de la Calidad y  
Equidad Educativa**

Carolina Ruggero

**Directora General de Educación de Gestión Privada**

María Constanza Ortiz

**Director General de Educación de Gestión Estatal**

Fabián Capponi

**Director General de Planeamiento Educativo**

Javier Simón

**Gerente Operativo de Currículum**

Eugenio Visiconde

**Dirección General de Planeamiento Educativo (DGPLEDU)**  
**Gerencia Operativa de Currículum (GOC)**

Eugenio Visiconde

**Asistente técnico pedagógica:** Marcela Marchesano.

**Equipo de especialistas en didáctica del Nivel Secundario:** Bettina Bregman (coordinación), Cecilia Bernardi, Ana Campelo, Daniel Gentile, Mariana Gild, Marta Libedinsky, Adriana Vanin.

**Especialista:** Karen Hansman.

---

**Equipo Editorial de Materiales y Contenidos Digitales (DGPLEDU)**

**Coordinación general:** Silvia Saucedo.

**Coordinación editorial:** Marcos Alfonzo.

**Asistencia editorial:** Leticia Lobato.

**Edición y corrección:** Ana Cecilia Forlani.

**Diseño gráfico:** Marcela Jiménez.

---

ISBN: en trámite.

Se autoriza la reproducción y difusión de este material para fines educativos u otros fines no comerciales, siempre que se especifique claramente la fuente. Se prohíbe la reproducción de este material para venta u otros fines comerciales.

Fecha de consulta de imágenes, videos, textos y otros recursos digitales disponibles en Internet: 1 de junio de 2023.

© Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires / Ministerio de Educación. Dirección General de Planeamiento Educativo/ Gerencia Operativa de Currículum, 2023. Carlos H. Perette y Calle 10. – C1063 – Barrio 31 - Retiro - Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

© Copyright © 2023 Adobe Systems Software. Todos los derechos reservados. Adobe, el logo de Adobe, Acrobat y el logo de Acrobat son marcas registradas de Adobe Systems Incorporated.

# Índice

## **Módulo introductorio**

## **Módulo de desarrollo**

### Eje 1. Organizaciones

- Sección 1. Competencia y posicionamiento
- Sección 2. Modelo de Negocio - Elaboración de Canvas

### Eje 2. Administración y regulación del trabajo

- Sección 3. Departamentalización y organigramas
- Sección 4. Derechos y obligaciones de los/as trabajadores/as
- Sección 5. RRHH - Selección de personal
- Sección 6: Comercialización y estrategia de marketing

### Eje 3. Contabilidad y economía

- Sección 7. Presupuesto, Situación contable y Financiamiento
- Sección 8. Integración y elaboración de presentaciones

## **Módulo de recapitulación y cierre**

## Módulo introductorio

El presente material integra los contenidos y capacidades centrales abordados a lo largo de la orientación de Economía y Administración. Se propone la elaboración de un trabajo que contemple, en primer lugar, el ejercicio de diseño de una organización, incluyendo todas sus áreas y elementos característicos, y luego un análisis situacional, a nivel interno y externo, estudiando, de esta manera, los diferentes factores a considerar. Se retoman en el desarrollo de este trabajo los distintos ejes de contenidos que componen la orientación.

Se propone una actividad introductoria, en la que se presentan conceptos generales de las organizaciones, sus características y elementos clave. Se aborda el eje de Administración a modo general, como punto de partida para luego profundizar en cada una de las partes de un modelo de negocios. Las tareas comprenden una instancia de investigación, diagnóstico y análisis organizacional, y un paso posterior en el que se ejercita la planificación y toma de decisiones para el diseño de un plan estratégico; por último, un cierre donde se llevarán a cabo presentaciones, en las que se apelará al debate y al trabajo colaborativo.

A lo largo de esta propuesta se ponen en juego diferentes capacidades, al tiempo que se promueve un abordaje integral de los contenidos. Vale destacar que si bien se trabajan las ocho capacidades vinculadas con el perfil de la/el egresada/o de la escuela secundaria, se indican a continuación aquellas que se profundizan en mayor medida.

Comunicación	Pensamiento crítico, iniciativa y creatividad	Análisis y comprensión de la información	Resolución de problemas y conflictos
Interacción social y trabajo colaborativo	Ciudadanía responsable	Valoración del arte	Cuidado de sí mismo, aprendizaje autónomo y desarrollo

### Orientaciones docentes

En esta instancia introductoria se espera que los/as estudiantes trabajen sobre un caso real, identificando los principales elementos de las organizaciones y analizando su funcionamiento y objetivos. Para la resolución de consignas, se espera que los/as estudiantes elijan una organización que reconozcan y llame su atención, con el objetivo de realizar un estudio completo, que contemple la coyuntura actual y resulte atractivo y de interés para el alumnado. Asimismo, se espera que los/as docentes guíen el proceso de elección de la organización, buscando aquella que permita la resolución del ejercicio, es decir, que brinde información pública y de fácil acceso y que forme parte de un rubro conocido. Resulta clave orientar a los grupos de estudiantes en la selección de la organización, ya que en distintas instancias de este recorrido será tomada como objeto de análisis.



## Actividades para estudiantes

### Actividad 1. Las organizaciones y su estructura

En esta actividad conocerán y analizarán distintas organizaciones. Para hacerlo, comiencen armando duplas de trabajo y seleccionando una organización para analizar. Puede tratarse de una organización con o sin fines de lucro, que ofrezca bienes o servicios y cuyos datos se encuentren a disposición. Se sugiere explorar la página web oficial de la organización a fin de tener una primera aproximación que permita conocerla.

- a.** Identifiquen su misión y su visión y regístrénlas por escrito. ¿Cuál es la diferencia entre estos dos conceptos?

#### Para seguir aprendiendo

La “misión” es el objetivo principal que posee una empresa u organización. Una misión debe tener en cuenta los valores y las personas de la organización. También debe tener en consideración cuál es la tarea de la empresa, quién la desempeña y cuáles son los beneficios. La misión de la empresa es la respuesta a la pregunta “¿Para qué existe la organización?”.

La “visión” se expresa en tiempo futuro. Es una especie de mirada hacia dónde se dirige la compañía. La visión debe marcar un sendero o rumbo atractivo y posible de concretar pero siempre con un tono de optimismo. Cuando se crea una visión de una empresa se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- qué es lo que quiere lograr la compañía;
- cómo lo quiere lograr;
- en cuánto tiempo lo quiere lograr (plazo).

La visión de la empresa es la respuesta a la pregunta “¿Cómo planificamos que sea la organización en los próximos años?”.

- b.** ¿Cuál es el objetivo de la organización?
- c.** ¿Se trata de una organización con o sin fines de lucro? Justifiquen su respuesta.
- d.** ¿Cuáles son los valores que pregona la organización y cómo los lleva adelante?
- e.** Describan brevemente la organización elegida, incluyendo los puntos que se detallan a continuación:

### Clasificación de la Organización

<b>Objetivo</b>	Con fines de lucro (empresa)
	Sin fines de lucro
<b>Tamaño</b>	Grande (>500 empleados/as)
	Mediana (20>500 empleados/as)
	Pequeña (10>20 empleados/as)
	Emprendimiento emergente (<10 empleados/as)
<b>Localización</b>	Multinacional (opera en numerosos países)
	Nacional (actúa en territorio nacional)
	Regional (solamente actúa en una zona específica)
<b>Propiedad</b>	Privada
	Pública (estatal)
	Mixta
<b>Nacionalidad</b>	Nacional (capital del propio país)
	Extranjera (capital de otros países)
<b>Productos</b>	Bienes
	Servicios
<b>Grado de Integración</b>	Parcialmente integrada (se terceriza parte del proceso)
	Totalmente integrada (la organización realiza el proceso completo, desde la materia prima)

- f.** Mencionen los principales indicadores cuantitativos (niveles de ventas, ingresos, cantidades producidas) que reflejen el flujo de trabajo y todas aquellas características que consideren relevantes.
- g.** Imaginen que los/as convocan como asesores/as para promover acciones que impacten a nivel social. Propongan tres iniciativas que estén alineadas con los valores y recursos organizacionales.

# Módulo de desarrollo

## Eje 1. Organizaciones

### Orientaciones para docentes

En este primer eje, se espera que los/as estudiantes profundicen el análisis de la organización sobre la que están trabajando. A su vez, comienza a tener relevancia el contexto en el que se encuentra inmersa la organización, por lo cual se evaluará la coherencia en las conclusiones halladas y el estudio realizado en relación al posicionamiento. Por otro lado, comienza la etapa de diseño y planificación de un emprendimiento, y para ello se busca que la idea elegida resulte criteriosa, innovadora y significativa para la comunidad, ya sea por la necesidad que satisface o bien por la oportunidad de mercado encontrada.

### Contenidos del espacio curricular

- Las organizaciones como sistemas sociales abiertos: micro y macroambiente. Las relaciones con el medio, cambio y adaptación.
- La cultura organizacional: componentes; principales indicadores.
- El análisis interno de la organización: fortalezas y debilidades.
- El análisis del entorno: oportunidades y amenazas.
- Impacto del accionar organizacional sobre el ambiente social y ecológico en el marco de un desarrollo sustentable. Responsabilidad social. Tipos de organizaciones. Alcances y limitaciones de organizaciones de carácter competitivo.

### Capacidades

Se espera que los/as estudiantes pongan en juego las siguientes capacidades:

- Aplicación de principios, procedimientos y normas: encuadre de situaciones y adecuación de la información al marco regulatorio.
- Interpretación de información: índices, cuadros, gráficos, planillas, informes históricos y proyectados, información comparada, etc.
- Participación en debates, prestando atención a las ideas de sus compañeros/as.
- Identificación de relaciones causa-efecto.
- Identificación de actores, sus relaciones, acciones, lógicas, intereses y consecuencias de sus decisiones y acciones.



## Sección 1. Competencia y posicionamiento



### Actividades para estudiantes

#### Actividad 1. ¿Dónde estamos parados/as? Competencia y posicionamiento organizacional

La misión, visión, valores y metas son elementos claves para desarrollar la estrategia organizacional. Sin embargo, para ampliar el análisis y determinar las líneas de acción a implementar, proponemos utilizar distintas herramientas que faciliten la toma de decisiones. Una de las más conocidas, es la matriz FODA, mediante la cual se pueden establecer las estrategias ofensivas, defensivas, de supervivencia y de reordenamiento para cumplir con los objetivos planteados, según el posicionamiento de la organización.

Este análisis puede ser aplicado a cualquier situación, individuo, producto u organización, que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo.

- a. Elaboren el FODA de la organización que analizaron en el Módulo Introdutorio. Para ello completen el siguiente esquema y justifiquen las conclusiones del análisis de cada recuadro.

<p><b>Fortalezas</b></p> <p>Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permiten tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, entre otros aspectos con los que cuenta la organización. Por ejemplo, materias primas propias, equipos de trabajo sólidos, prestigio de la marca, etcétera.</p>	<p><b>Debilidades</b></p> <p>Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc. Por ejemplo, falta de recursos, dependencia de algún proveedor específico, mala imagen, falta de estrategia.</p>
<p><b>Oportunidades</b></p> <p>Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas. Por ejemplo, modas, necesidades del mercado, cambios culturales, estacionalidades o fechas clave que actúen en forma positiva.</p>	<p><b>Amenazas</b></p> <p>Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización. Por ejemplo, estacionalidades, posibilidad de baja del mercado, factores políticos o económicos que actúen en forma negativa, etcétera.</p>

- b.** Evalúen los puntos fuertes y débiles, así como también las oportunidades y amenazas. Elaboren conclusiones sobre la situación de la organización y la necesidad de emprender una acción concreta (extensión máxima media carilla).
- c.** Mencionen al menos tres organizaciones que actúen como competencia y justifiquen la respuesta.
- d.** Llegó el momento de empezar a trabajar en el diseño de una organización “propia”. Habiendo realizado un análisis completo de una organización, ya cuentan con los recursos, herramientas y saberes para desarrollar un plan de negocios propio. De a dos, comiencen a planificar la organización aportando ideas, para luego determinar, mediante distintos elementos, su viabilidad y posibilidad de puesta en marcha. Luego, determinen si llevarán adelante una empresa o una ONG. En función de ello, respondan a una de las siguientes consignas, según corresponda.

### **Consigna para quienes eligieron organización con fines de lucro**

Conociendo la información de la organización sobre la que se encuentran trabajando, deciden iniciar un emprendimiento propio, llevando adelante un proyecto similar, aprovechando las oportunidades que se presentan y superando las debilidades y amenazas existentes. El objetivo que se proponen es lanzar una iniciativa que actúe como competencia, aportando un diferencial para que resulte superador, generando así un gran impacto en el mercado.

### **Consigna para quienes eligieron ONG u Organización sin fin de lucro**

Notando las necesidades existentes en la sociedad, deciden lanzar un proyecto social con el objetivo de generar un impacto e incrementar las oportunidades de las personas. Para esto, se plantean un propósito y comienzan a crear la idea y el equipo de trabajo necesario para el diseño de una nueva organización social.

A partir de esto, completen la siguiente información:

- Nombre de la organización
- Misión, Visión y Valores
- Objetivos a corto, mediano y largo plazo.<sup>1</sup>
- Breve descripción del funcionamiento de la organización: explicar a qué se dedica, cómo genera valor, cuál es su propósito e impacto en la sociedad (extensión máxima: una carilla).

<sup>1</sup> Corto plazo: de la actualidad hasta un año. Mediano plazo: de uno a tres años. Largo plazo: más de 3 años.

## Sección 2. Modelo de Negocio - Elaboración de Canvas



### Actividades para estudiantes

#### Actividad 1. De la idea a la acción: desarrollo del plan de negocio

Ahora que ya tienen la idea definida, es momento de diseñar el modelo de negocios.

##### ¿Qué es el modelo de negocio?

Es el análisis que describe cómo se crea valor para los/as consumidores/as y cómo se captura ese valor desde la organización. En otras palabras, ayuda a describir la forma en que la organización genera una propuesta valiosa al ofrecer un bien o servicio, y logra transmitir dicho diferencial al público para obtener ingresos.

Para elaborar este diseño, usaremos la herramienta de Business Model Canvas, que se utiliza para crear modelos de negocios, describiendo diferentes aspectos de una idea de negocio, necesarios para el correcto funcionamiento de su proyecto. Esta herramienta permite diseñar el modelo de negocios de un emprendimiento y también analizar casos de negocios ya existentes para compararlos y pensar modelos alternativos.

- Como aproximación al modelo Canvas, exploren Business Model Canvas. En el artículo "[Modelo Canvas: para qué sirve y cómo hacerlo paso a paso](#)" encontrarán indicaciones para su uso.

Puede esquematizarse del siguiente modo:

Proyecto:			Versión/Fecha:	
<b>Partners clave</b> ¿Qué pueden hacer los/as partners mejor que vos o con un coste menor y, por lo tanto, enriquecer tu modelo de negocio?	<b>Actividades clave</b> ¿Qué actividades clave hay que desarrollar en tu modelo de negocio? ¿De qué manera las llevas a cabo?	<b>Propuesta de valor</b> ¿Qué problema solucionamos? ¿Qué necesidad satisfacemos? ¿Qué beneficios aporta?	<b>Relación con los clientes</b> ¿Qué tipo de relaciones esperas tus clientes que establezcas y mantengas con ellos/as?	<b>Segmento de clientes</b> ¿A quiénes nos dirigimos? ¿Qué segmentos consideramos? ¿Cuáles son prioritarios?
	<b>Recursos clave</b> ¿Qué recursos clave requiere tu modelo de negocio?		<b>Canales</b> ¿A través de qué canales/medios contactarás y atenderás a tus clientes?	
<b>Estructura de costes</b> ¿Cuál es la estructura de costes de tu modelo de negocio?			<b>Flujos de ingresos</b> ¿Qué valor están dispuestos/as a pagar tus clientes por tu solución y mediante qué formas de pago? ¿Qué márgenes obtengo?	

- b. Busquen ejemplos de organizaciones que tengan su propio Business Model Canvas. Elijan uno y describan, en no más de un párrafo, la propuesta de valor y principal fuente de ingresos de la empresa o marca elegida.
- c. Para avanzar en el diseño de la organización que están pensando o creando, completen el Canvas propuesto anteriormente. Hasta el momento, podrán completar los siguientes cuadrantes:
  - › Socios clave
  - › Actividades clave
  - › Recursos clave
  - › Propuesta de valor

El resto de los espacios podrán ser completados más adelante, una vez profundizado el análisis.

## Eje 2. Administración y regulación del trabajo

### Orientaciones docentes

En este eje se trabaja con el análisis de diferentes áreas de la organización vinculadas a los aspectos administrativos globales. Por un lado la administración del personal, contemplando la distribución de tareas, así como también la gestión de los recursos humanos desde un enfoque regulatorio, social y cultural, y por otra parte, la comercialización y marketing de la marca. Se espera que los/as docentes puedan contextualizar estos ejes en la coyuntura actual, brindando una mirada social del mundo del trabajo y la empleabilidad, así como también desde el consumo y el funcionamiento organizacional. Asimismo, se sugiere llevar a cabo una evaluación parcial del trayecto al finalizar este eje, utilizando metodologías interactivas y dinámicas. La propuesta plantea la presentación de un organigrama sobre la institución escolar y la elaboración del Business Model Canvas, como estrategia para brindar retroalimentación sobre los avances del proyecto en forma gradual. Asimismo, en cuanto a la **sección 5**, se propone una experiencia de simulación, en la que los/as estudiantes participen de un juego de roles representando una entrevista laboral, en la que pongan en práctica sus conocimientos sobre la temática y, a la vez, practiquen dicha situación. Se recomienda plantear una consigna para los/as estudiantes que observen las simulaciones, como posibles evaluadores/as externos/as o asesores/as que otorgan su valoración al finalizar.

### Contenidos del espacio curricular

#### Sistemas administrativos

El proceso de planeamiento: objetivos organizacionales y toma de decisiones.

- Planeamiento estratégico. El desafío de tomar decisiones en contextos caracterizados por la complejidad, la diversidad y la incertidumbre. El proceso de planeamiento en cada una de las áreas organizacionales.

### Áreas básicas de la actividad organizacional

- Área de comercialización y Funciones básicas. Organización interna del área. Nociones de investigación de mercado. Sistema de información interno. Relaciones con otras áreas organizacionales.
- Área de personal y funciones básicas. Organización interna del área. Las remuneraciones: componentes básicos. El sistema de seguridad social: aportes y contribuciones.

### El sistema de administración del personal

- El escenario laboral y las organizaciones: las personas y las organizaciones. Características del mercado laboral argentino. Marco legal: nociones de la legislación laboral y previsional vigente. El art. 14 bis de la Constitución Nacional. La Ley de Contrato de Trabajo.
- La gestión de personal: los desafíos que se plantean a la gestión en relación con el contexto local e internacional. Funciones: reclutamiento; selección; desarrollo de personal; liquidación de haberes; relaciones del trabajo; seguridad e higiene; servicios sociales.

### Proyecto Organizacional

Etapas del proceso de diseño y formulación de proyectos:

1. Estudio preliminar: diseño del Perfil del Proyecto.
2. Diagnóstico.
3. Programación.
4. Ejecución.
5. Evaluación de proyectos. Criterios generales comunes y específicos para proyectos sociocomunitarios y microemprendimientos.
6. Comunicación/presentación de proyectos: componentes del informe de presentación del proyecto. Aspectos a considerar en la presentación escrita y oral del informe. Herramientas para la presentación (uso de diversos soportes para la comunicación, incluyendo herramientas digitales).

### Nociones de derecho civil, comercial y laboral

La tutela legal del derecho al empleo

- La Ley de Contrato de Trabajo 20.744: derechos y obligaciones de los trabajadores y empleadores.

## Capacidades

Se espera que los/as estudiantes pongan en juego las siguientes capacidades:

- Identificación de actores, sus relaciones, acciones, lógicas, intereses y consecuencias de sus decisiones y acciones
- Producción y comunicación de información extraída de diversas fuentes: informes escritos y orales, imágenes, gráficos, tablas, entre otros, en diferentes soportes, utilizando el vocabulario propio de la disciplina.
- Desarrollo de prácticas con argumentación apoyada en teorías, conceptos e información trabajados en clase.
- Aplicación de principios, procedimientos y normas: encuadre de situaciones y adecuación de la información al marco regulatorio.
- Resolución creativa de problemas y conflictos de bajo nivel de complejidad.

## Sección 3. Departamentalización y organigramas



### Actividades para estudiantes

#### Actividad 1. Graficando la organización: organigramas y estructura

La estructura de una organización es la forma en la que se dividen, agrupan y coordinan las actividades que lleva adelante. Esta planificación debe responder al logro de objetivos para que el funcionamiento sea lo más eficaz<sup>2</sup> y eficiente posible<sup>3</sup>. Según el tipo de organización, las tareas pueden organizarse en distintos departamentos, los más frecuentes son:

- Productos: ocurre en los casos en los que una misma organización opera bienes o servicios muy diferentes entre ellos con formas completamente distintas de producción. Por ejemplo, una fábrica de alimentos que tiene diferentes líneas de producción (galletitas, caramelos, latas de conservas).
- Funcional: se organizan las tareas según las diferentes áreas de la organización. Por ejemplo, Ventas, RRHH, Marketing, Finanzas.
- Turnos: según horario de trabajo.
- Zona geográfica: para el caso de organizaciones con múltiples localizaciones.

Los *organigramas* son la representación gráfica de la estructura formal de una organización, es decir que se utilizan como herramienta para visualizar la distribución de tareas y roles. Para esta consigna, van a tomarse un descanso de su rol como líderes y emprendedores/as, para estudiar otras organizaciones comprender cómo funcionan. Investiguen y respondan las siguientes consignas:

<sup>2</sup> La palabra “eficaz” hace referencia al cumplimiento de logros propuestos.

<sup>3</sup> La eficiencia consiste en alcanzar los objetivos utilizando la menor cantidad de recursos posibles o en incrementar los objetivos cumplidos utilizando la misma cantidad de recursos.

- a. Busquen tres ejemplos de organigramas que utilicen formas diferentes de división y agrupación de tareas.
- b. Expliquen los conceptos de “diferenciación vertical” y “diferenciación horizontal”.
- c. Investiguen cómo se organiza la departamentalización de su escuela y diseñen el organigrama de la institución.
- d. ¿Por qué eligieron dicha forma de departamentalización? ¿Creen que hay otras alternativas? ¿Cuál sería la mejor estrategia para organizar las tareas?
- e. Supongan que la escuela los/as contrata como asesores/as externos/as, ¿qué sugerencias harían en cuanto a los roles institucionales y las tareas que desarrolla cada uno/a?
- f. Desarrollen una pequeña presentación compartiendo el organigrama diseñado y el análisis realizado en las consignas d. y e. A continuación realizarán exposiciones orales compartiendo el trabajo realizado y recibirán retroalimentación de sus compañeros/as y docentes.

## Sección 4. Derechos y obligaciones de los/as trabajadores/as



### Actividades para estudiantes

#### Actividad 1. Las personas y el mundo laboral

- Los/as trabajadores/as son parte clave de las organizaciones. Para conocer sobre sus derechos y obligaciones miren los siguientes materiales y luego resuelvan las consignas.

“[Economía desde cero. Salario](#)”, en el canal Encuentro.

“[Empezar a trabajar](#)”, en el sitio [cuentassanas.com.ar](http://cuentassanas.com.ar)

1. ¿Qué entidades intervienen en la definición de los salarios de nuestro país?
2. ¿Cuál es la diferencia entre sueldo bruto y sueldo neto?
3. ¿Cuáles son los ejes principales de la [Ley de Contrato de Trabajo](#)? Analicen los títulos que comprenden la ley para destacar cuáles son los elementos sobre los que regula.
4. Lean con detenimiento los primeros nueve artículos y respondan: ¿qué tipo de actividades regula esta ley?, ¿sobre qué actores intervienen?
5. Lean los capítulos 21 al 24 y expliquen en un párrafo qué situaciones intenta prever la ley con estas regulaciones.
6. A partir del título III de la ley, expliquen qué tipos de contrato existen y cuáles son las principales diferencias entre ellos.
7. En su opinión, ¿cuáles son los principales objetivos de la ley? Redacten un informe vinculando elementos del video analizado y las características centrales de la ley estudiada. Extensión máxima: 1 carilla.

## Sección 5. RRHH y Selección de Personal



### Actividades para estudiantes

#### Actividad 1. La administración de personal en una organización

En esta sección pasarán de la escala macro a la micro. Habiendo estudiado el mercado laboral argentino y profundizado en la regulación vigente en relación a los contratos de trabajo, es momento de pasar al plano más específico de la gestión, es decir, de ponerse en el lugar de empleadores/as y empleados/as para identificar los elementos claves en los procesos de selección de personal o búsqueda de empleo. Con este enfoque, realicen las siguientes consignas de a dos:

1. A partir de hoy, son responsables del sector de selección de personal en el área de RRHH. Justo el día que comienza su nuevo trabajo, les informan que la gerenta del equipo de comunicación abandona su puesto para comenzar a trabajar de forma independiente, por lo que deben buscar un reemplazo a la brevedad. Se trata de un cargo jerárquico dentro la organización, ya que coordina un equipo de gran tamaño y es responsable tanto de la comunicación interna como externa de la organización. Lean el cuadro para tener más información acerca de lo implica este puesto. Luego, redacten el aviso de búsqueda con todas las cualidades requeridas. ¿En qué medios de difusión compartirías esta búsqueda? Justifiquen su respuesta.

#### Comunicación interna y comunicación externa

La comunicación de una organización contempla los siguientes aspectos:

- **La comunicación interna:** es aquella que genera intercambio entre equipos de trabajo construyendo identidad, rompiendo con la estructura fragmentada de departamentos, permitiendo que las ideas fluyan entre sectores y a su vez distribuye la información, dando a conocer logros y habilitando espacios para expresarse.
- **La comunicación externa:** es aquella que ocurre entre la empresa y todos los agentes externos pero relacionados, proveedores y clientes; se encuentra asociada al marketing o las estrategias de comercialización.

2. A continuación, planifiquen y lleven a cabo entrevistas de trabajo. Simulen entrevistas en las que algunos/as llevarán adelante el encuentro como entrevistadores/as y otros/as serán interrogados/as para evaluar su idoneidad para el cargo. El resto de la clase seguirá atentamente la situación, para ofrecer luego algunos comentarios sobre lo observado que permitan mejorar la dinámica





de la entrevista. Antes de comenzar, consulten las siguientes recomendaciones a tener en cuenta: “[Consejos para la entrevista laboral](https://www.buenosaires.gov.ar/consejos-para-la-entrevista-laboral)”, en buenosaires.gov.ar.

3. Entendiendo que la gerenta de comunicación contaba con varios años de antigüedad en la organización y un sueldo con el que se encontraba conforme de acuerdo a su experiencia, reflexionen acerca de las siguientes preguntas:

- ¿Por qué creen que la gerenta del equipo de comunicación desea cambiar de empleo para comenzar a desempeñarse en forma independiente?
- ¿Qué beneficios perderá al dejar de trabajar en relación de dependencia? Tengan en cuenta los puntos analizados en la Ley de Contrato de Trabajo.
- ¿Qué nuevos derechos y obligaciones surgen al trabajar en forma independiente?
- ¿Qué recomendaciones le harían a esta persona para su nueva etapa profesional?
- ¿Qué significa la cultura organizacional y por qué es importante en un equipo de trabajo? Se sugiere leer el artículo “[¿Qué somos? Un equipo, ¿qué tenemos? La misma cultura](#)” para encontrar algunos ejemplos y más información.

## Sección 6. Comercialización y estrategia de marketing

### Actividades para estudiantes

#### Actividad 1. Marketing y estrategias de venta

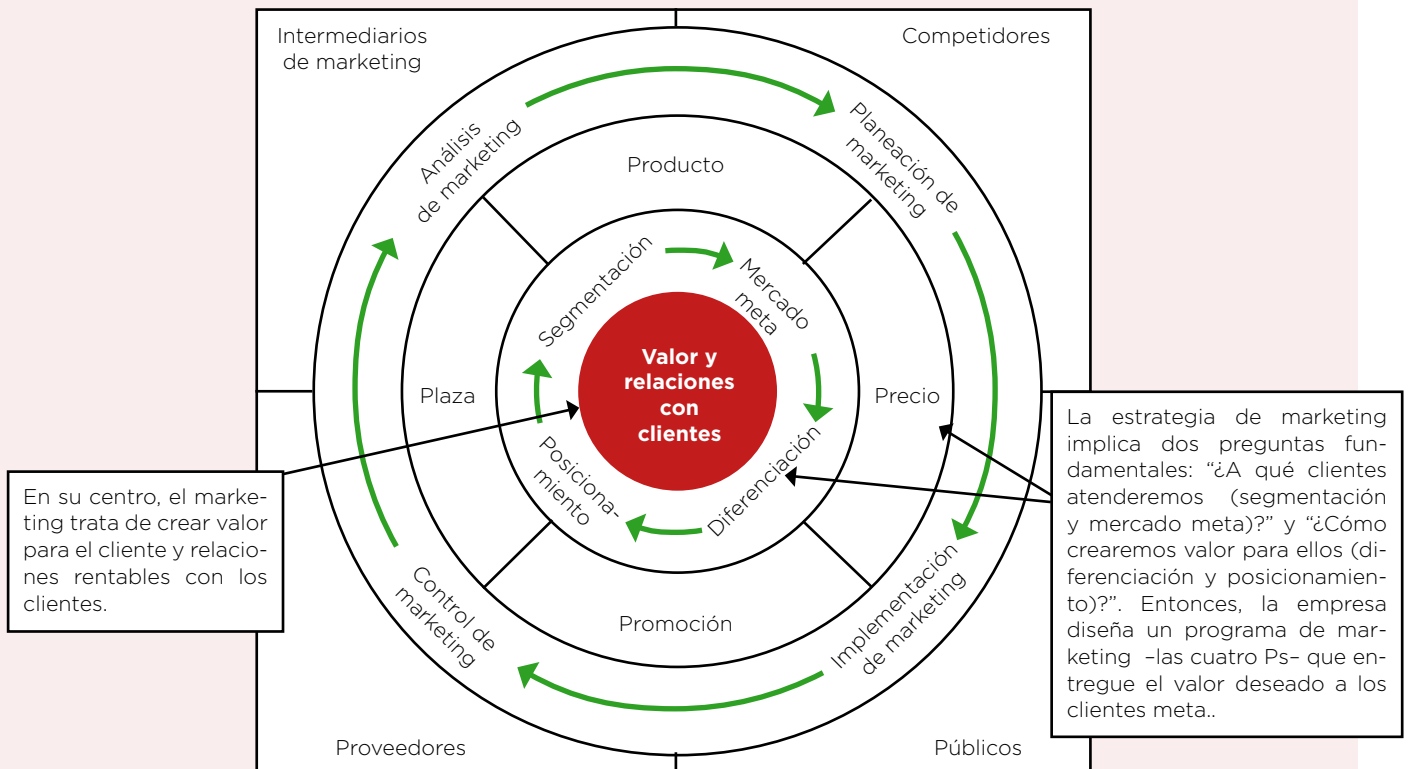
Retomando el diseño de la organización propia, seguiremos profundizando en los elementos del plan de negocios. Lean el siguiente fragmento, extraído del libro *Fundamentos del Marketing*, de Philip Kotler:

El plan estratégico define la misión y los objetivos generales de la empresa. El rol de marketing se muestra en el gráfico de la página siguiente, que resume las actividades principales implicadas en gestionar una estrategia de marketing orientada hacia el cliente y la mezcla de marketing.

Los consumidores se encuentran en el centro. La meta es crear valor para los clientes y forjar relaciones rentables con ellos. A continuación viene la *estrategia de marketing*, es decir, la lógica de marketing por la cual la empresa espera crear ese valor para el cliente y logra estas relaciones redituables. La empresa decide a cuáles clientes atenderá (segmentación y mercado meta) y cómo (diferenciación y posicionamiento). Identifica el mercado total y entonces lo divide en segmentos más pequeños, elige los segmentos más promisorios y se concentra en atender y satisfacer a los clientes de estos segmentos.

La empresa, guiada por la estrategia de marketing, diseña una *mezcla integrada de marketing* compuesta por factores bajo su control: producto, precio, plaza y promoción (las cuatro Ps). Para encontrar la mejor estrategia y mezcla de marketing, la empresa emprende el análisis, la planeación, la implementación y el control de marketing; a través de estas actividades se vigila y se adapta a los actores y las fuerzas en el entorno de marketing.

Kotler, P. (2013). *Los fundamentos del marketing*. México, Pearson Educación.



Gestión de estrategias de marketing y de la mezcla de marketing.

De a dos, indaguen sobre el concepto de 4P y realicen las siguientes consignas:

- ¿Cuáles son las 4P y de dónde surgen? Se sugiere tomar ideas del autor citado y de otros referentes.
- Definan las 4P para la organización creada.
- Describan en no más de un párrafo a quiénes está dirigido el producto o servicio ofrecido. Justifiquen sus respuestas.
- Diseñen una infografía explicando el posicionamiento de la marca. La misma debe incluir los siguientes conceptos: Mercado - Segmentación - Target - Competencia potencial - Ciclo de vida - Innovación.
- A partir de los conceptos estudiados, continúen la confección del Business Model Canvas que iniciaron en la Sección 2. Completen los siguientes cuadrantes:
  - › Relaciones con clientes
  - › Segmentos de clientes
  - › Canales

## Eje 3. Contabilidad y economía

### Orientaciones docentes

Este eje propone abordar la parte cuantitativa y numérica de la orientación. Se busca poner en práctica conceptos teóricos vinculados a la contabilidad y las finanzas, permitiendo la elaboración de conclusiones que demuestren la comprensión de los datos para la toma de decisiones. Los/as docentes acompañan el desarrollo de las actividades garantizando la cohesión en los indicadores hallados y la coherencia del análisis en función de las posibilidades. Independientemente del ejercicio vinculado a la organización creada, se espera que los/as estudiantes logren demostrar el aprendizaje de conceptos económicos claves para el funcionamiento de un emprendimiento y su continuidad. Asimismo, se propone la elaboración de una presentación como instrumento de evaluación final, incluyendo un soporte audiovisual como apoyo para comunicar el proyecto. Se espera que los/as docentes actúen como guías en el proceso de elaboración, facilitando recursos e ideas para que la exposición sea completa en cuanto a contenido y atractiva en su dinámica, demostrando el trabajo colaborativo y el alcance conceptual.

### Contenidos del espacio curricular

#### Sistemas de información contable

1. Sistemas de información contable: Introducción a la contabilidad como sistema de información: a) Entradas (datos de los hechos económicos/comprobantes de origen interno y externo); b) Proceso (clasificación, registración, cálculo y almacenamiento de la información); c) Salidas (estados contables, informes).
  - Elementos del proceso contable: Patrimonio del ente. Ecuación patrimonial. Variaciones patrimoniales. Cuentas. Plan de cuentas. Manual de cuentas.
  - Movilidad patrimonial. Registros contables.
2. El proceso contable: etapas.
  - Procesamiento de información contable en base a documentación respaldatoria, referida a la operatoria básica de una organización.
3. Interpretación de la información contable: herramientas de análisis e interpretación de información contable básica.
  - Aporte de la información contable al proceso de toma de decisiones y al control de la gestión.

#### El sistema de administración financiera

- El proceso de planeamiento del área de Finanzas: Riesgo e incertidumbre en las decisiones financieras. Presupuesto económico y presupuesto financiero.

- El proceso de gestión del área de Finanzas: Determinación de las necesidades de recursos financieros. Estado de origen y aplicación de fondos: componentes. Factibilidad económica y financiera de las inversiones

## Capacidades

Se espera que, a lo largo del encuentro, los/as estudiantes pongan en juego las siguientes capacidades:

- Planteo y resolución de problemas de bajo nivel de complejidad que demanden la formulación de hipótesis, la búsqueda sistemática de información para fundamentar las propuestas, el desarrollo de prácticas de argumentación, la relación entre variables, la adopción de decisiones, la evaluación de las posibles consecuencias y la comunicación de los resultados en forma oral y escrita en diferentes soportes.
- Interpretación de información: índices, cuadros, gráficos, planillas, informes históricos y proyectados, información comparada, etcétera.
- Aplicación de principios, procedimientos y normas: encuadre de situaciones y adecuación de la información al marco regulatorio.
- Formulación de proyectos que refuercen el trabajo en equipo y la integración de contenidos.
- Participación en debates con argumentación apoyada en teorías, conceptos e información trabajados en clase.

## Sección 7. Presupuesto, Situación contable y Financiamiento



### Actividades para estudiantes

#### Actividad 1. Datos, números e indicadores

Llegó el momento de realizar el análisis económico, contable y financiero de la organización que crearon. Para esto, es importante evaluar tres conceptos claves:

**Viabilidad:** ¿Es posible llevar a cabo la idea con éxito? Se trata de abordar un análisis técnico y económico con el objetivo de identificar riesgos y conocer la probabilidad de que el proyecto pueda llevarse adelante e implementarse en determinado mercado.

**Factibilidad:** ¿Contamos con los recursos necesarios? Se estudian los recursos disponibles, las necesidades tecnológicas y los conocimientos necesarios para comprender si el proyecto es factible técnicamente de realizarse.

**Rentabilidad:** ¿Obtendremos beneficios económicos? Contempla el análisis económico y financiero del proyecto. Busca analizar si se podrán cubrir los costos con los ingresos recibidos y cuáles son los tiempos estimados de recupero de la inversión, para obtener ganancias y así poder continuar el circuito productivo.

**a.** Considerando estos conceptos claves, realicen las siguientes consignas:

Enumeren los costos iniciales para el lanzamiento del proyecto. Tengan en cuenta que deben incluir todas las erogaciones de dinero necesarias para llevar a cabo la propuesta (honorarios profesionales, equipamiento necesario, impuestos a abonar, viáticos, alquileres, materia prima, gastos de publicidad, distribución). Les compartimos un listado a modo de referencia con los ítems a considerar.

### Administración

Gastos fijos:

- Alquiler (oficinas)
- Computadoras
- Servicios (luz, gas, internet)
- Sueldos empleados/as (administración)

### Producción

Gastos fijos:

- Alquiler (fábrica)
- Sueldos empleados/as (producción)

Gastos variables:

- Maquinaria
- Materia prima
- Packaging
- Impuestos

### Marketing / Comercialización

- Página web
- Distribución (fletes)
- Publicidad en redes sociales
- Sueldo empleados/as

#### Los costos fijos y los costos variables

Es importante distinguir entre costos fijos y variables.

**Costos fijos:** son los costos que la empresa tiene independientemente de la cantidad de producción, es decir, que no varían en función de la producción, para nombrar algunos a modo de ejemplo, podrían ser gastos de alquiler, sueldos del personal que no realiza la producción, seguros.

**Costos variables:** son aquellas erogaciones que varían de manera directamente proporcional con la fabricación o producción del bien o servicio. Por ejemplo, las materias primas, la mano de obra directa.

- b. Para evaluar la proyección de la organización, es importante analizar la evolución de estos indicadores a mediano plazo, es decir, calcular cuáles serán nuestros gastos e ingresos durante un período prolongado de tiempo. Es por esto que es necesario elaborar un presupuesto, considerando el precio de venta, las cantidades que se estima producir y vender y los montos de los costos.

### El presupuesto

El presupuesto es una herramienta que permite planificar los gastos e ingresos para asegurarnos que podemos cubrir todas nuestras obligaciones de pago y ahorrar. Esto permitirá saber en qué se está gastando y cuánta plata se podría ahorrar e invertir.

Podemos establecer un presupuesto en cuatro pasos:

1. Planificación: proyectar el presupuesto, previendo los ingresos y los posibles gastos, dejando un margen para los imprevistos.
2. Registro: anotar los ingresos y los gastos que efectivamente se producen en el mes.
3. Suma de todos los ingresos y de todos los gastos. Se restan los segundos a los primeros para evaluar si se tiene un déficit (pérdida) o un superávit (ganancia).
4. Revisión: al finalizar el mes, se compara lo planificado con lo realizado efectivamente.

Teniendo en cuenta esto, respondan las siguientes preguntas:

- a. Considerando los gastos previstos, ¿cuáles deberían ser los ingresos para alcanzar el punto de equilibrio?

### El punto de equilibrio

La herramienta de punto de equilibrio permite determinar cuántas unidades se necesita vender a un determinado precio para cubrir todos los costos. En otras palabras, cuál es el mínimo de ventas que se requiere para no tener pérdidas.

- b. Expliquen la diferencia entre punto de equilibrio y punto de nivelación.  
c. ¿Qué factores se deben considerar para determinar el precio de venta de un producto o bien la tarifa de un servicio?

- d. A partir del análisis realizado, determinen cuál es la inversión inicial necesaria para llevar a cabo el proyecto, o en otras palabras: ¿cuánto capital se requiere para que la organización pueda comenzar a funcionar?
- e. ¿Dónde buscarían financiamiento para el proyecto? Redacten un correo electrónico contando brevemente de qué se trata el proyecto, por qué necesitan inversión y convocando una reunión a esos/as posibles inversores/as.
- f. Por último, ya está todo listo para terminar de completar el Business Model Canvas. Finalicen el cuadro con los cuadrantes faltantes y realicen una revisión general chequeando la coherencia entre todos los elementos.



## Actividad para seguir aprendiendo

¿Cómo pueden interpretar estados contables? Busquen en internet los estados contables de alguna organización que conozcan o les llame la atención.

- a. Exploren la documentación encontrada e identifiquen los componentes principales. Se sugiere focalizar específicamente en los bienes de cambio, bienes de uso, la variación patrimonial entre períodos y los resultados.
- b. Realicen un resumen de los estados contables, incluyendo los siguientes conceptos
  - › Estado de situación patrimonial
  - › Estado de resultados
  - › Estado de evolución del patrimonio neto
  - › Anexos
  - ›

Con el objetivo de interpretar los estados contables presentados, respondan:

- c. ¿A qué se dedica la organización? ¿Cómo está compuesto su capital?
  - › ¿A cuánto ascienden los activos, pasivos y el PN de la empresa al 31/12/2021?
  - › ¿Cuál fue el resultado del ejercicio 2021? ¿Aumentó o disminuyó respecto de 2020?
  - › Expliquen con sus palabras y conceptualmente qué expresa ese valor.

## Sección 8. Integración y elaboración de presentaciones



### Actividades para estudiantes

#### Actividad 1. Integración y cierre

Ya elaboraron el plan de negocio completo de la organización creada, considerando elementos administrativos, contables, económicos, financieros y legales. En este momento deben desarrollar una presentación para compartir el trabajo realizado y socializar el proyecto. La misma debe consolidar todo el análisis abordado e

integrar en un único documento las distintas etapas. Tengan en cuenta que la presentación debe recuperar todo el análisis desarrollado con el fin de dar a conocer a sus compañeros y compañeras la organización que han ideado:

- Misión, Visión, Valores, Objetivos.
- Análisis FODA
- Análisis 4P
- Estudio contable y financiero
- Business Model Canvas completo: socios clave, actividades clave, recursos clave, propuesta de valor, relaciones con clientes, canales, segmentos de clientes, estructura de costos, fuentes de ingresos.

Además de diseñar la presentación, organicen con su pareja de trabajo la forma de comunicar y planifiquen una exposición de no más de 10 minutos en la que compartan el trabajo realizado. Es fundamental contar con un soporte audiovisual. Se sugiere utilizar Google Slides, Genially, Prezi o cualquier herramienta que facilite la visualización y resulte atractiva para el público. Tengan en cuenta que lo más enriquecedor de la presentación es el aporte de ustedes, sus conclusiones, ideas, análisis y todo el recorrido transitado.

### Recomendaciones para una presentación efectiva

- Ordenar el contenido de la presentación
- Prever la participación de todos los integrantes del grupo (así resulta más dinámico y atractivo).
- Incluir alguna instancia de participación del público a modo de captar la atención (puede ser alguna pregunta inicial).
- Utilizar un soporte audiovisual que sea claro, conciso y complementario a lo que se menciona oralmente. Se sugiere usar imágenes, cuadros, frases sueltas y buscar una estética homogénea durante toda la presentación.
- Practicar el desarrollo para calcular los tiempos.

Consulten y tengan en cuenta los tips del artículo "[Microaprendizaje: ¿cómo realizar buenas presentaciones?](#)"



# Módulo de Recapitulación y Cierre

## Orientaciones docentes

A modo de integración y evaluación, se realizarán exposiciones de las presentaciones elaboradas. Cada dupla va a compartir su proyecto y recibirá devolución y retroalimentación tanto de sus docentes como de sus compañeros/as. Se sugiere prestar especial atención a los siguientes aspectos:

1. Pertinencia y relevancia de la propuesta (impacto de la organización y coherencia con la coyuntura actual).
2. Alcance del análisis de mercado, posicionamiento y fuerzas competitivas (grado de acercamiento a la realidad).
3. Justificación de los elementos claves y argumentación de los mismos (FODA y CANVAS).
4. Desarrollo general del proyecto y viabilidad de la propuesta.
5. Creatividad e innovación.
6. Conclusiones y aportes personales.
7. Exposiciones orales: dinámica, claridad y originalidad en la presentación.
8. Material audiovisual y de apoyo a presentaciones.

Se espera que los/as docentes moderen el espacio generando un ambiente cuidado para las exposiciones, así como también, que garanticen que se trate de una experiencia de aprendizaje. Se recomienda referir a la importancia de poder pararse frente a otros/as y transmitir una idea propia de forma clara, concreta y ordenada.

La propuesta de retroalimentación entre pares implica que también cada grupo le brindará su devolución a otro, con el objetivo de fortalecer el proceso de aprendizaje.

Se sugiere simular una instancia de búsqueda de financiamiento, donde el grupo debe demostrar que el emprendimiento diseñado amerita la inversión requerida. Asimismo, el/la docente brindará una devolución a los/as estudiantes, tanto en relación al proceso, como a la presentación en sí misma. A modo de cierre, se sugiere realizar un intercambio entre las distintas ideas abordadas y compartir experiencias del proceso de trabajo.

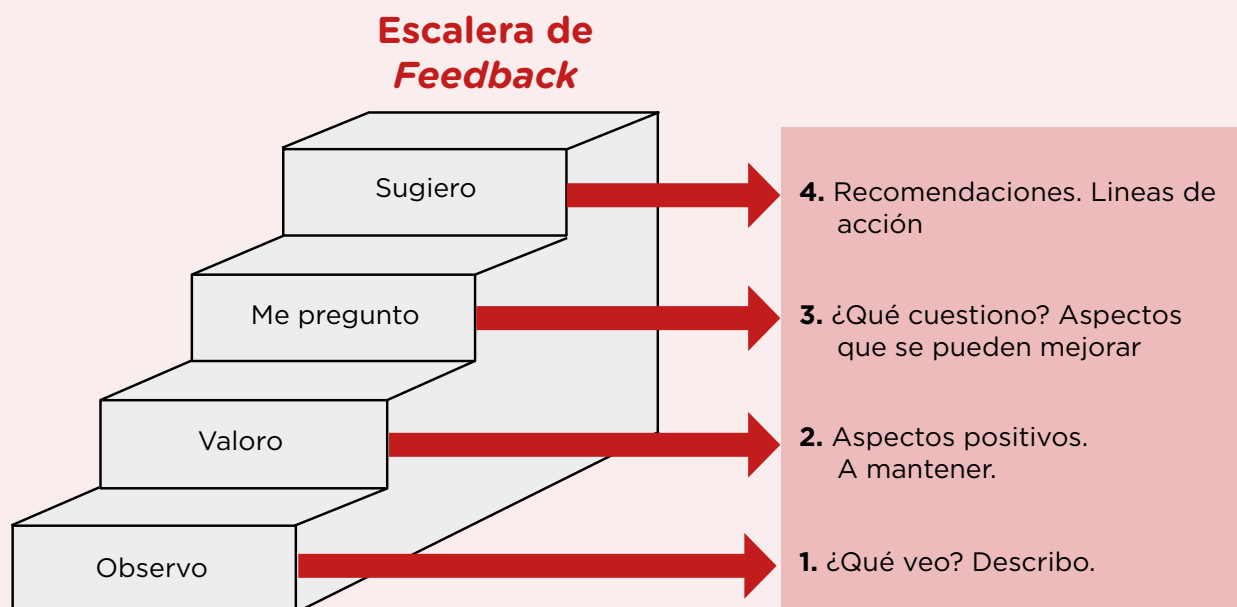
Complementariamente, se concluirá el trayecto con un trabajo de elaboración individual, con el objetivo de evaluar la comprensión de los ejes principales de la orientación y brindar la oportunidad de realizar un ejercicio reflexivo sobre la práctica y la coyuntura actual.

## Actividades para estudiantes

- Han llegado al final del trayecto. En este módulo los/as invitamos a trabajar en una actividad de trabajo colaborativo en equipos y en una actividad individual que permita autoevaluarse y reflexionar sobre lo aprendido.

### Actividad 1. Presentación final

Primera parte: es momento de presentar los trabajos realizados. Cada grupo llevará adelante su exposición y el resto deberá escuchar atentamente para hacer preguntas y brindar retroalimentación, ideas y sugerencias a sus compañeros y compañeras. A efectos de ofrecer una devolución constructiva al resto de los grupos, se propone utilizar el concepto de escalera de feedback que plantea Daniel Wilson, autor de *La retroalimentación a través de la Pirámide*, que se grafica a continuación:



Segunda parte: para recuperar el proceso transitado a lo largo del trayecto resolvé las siguientes consignas.

- A partir de la comprensión de la herramienta FODA, elaborá tu propia matriz personal, contemplando tus fortalezas y debilidades y las amenazas y oportunidades que el contexto actual te propone. Te invitamos a que te tomes unos minutos para pensar en forma introspectiva dónde estás parado/a y dónde te gustaría estar, en términos personales y profesionales, para pensar hacia dónde guiar tus próximos pasos en función de tus objetivos.
- Retomando la Ley de Contrato de Trabajo, leé el artículo 102 bis y elaborá una pieza periodística (puede ser una grabación o bien una nota escrita) explicando

cómo incidió la pandemia en los formatos de trabajo y cuál es la perspectiva actual y futura del teletrabajo en Argentina, considerando los factores económicos, culturales y sociales de nuestro país.

### Para saber más

Los siguientes son algunos recursos inspiradores para el análisis. Te proponemos que explores los títulos y selecciones algunos para profundizar:

“[Los trabajos del futuro](#)”, en bilinkis.com

“[El futuro del trabajo](#)”, de Santiago Bilinkis, en Provocación.

“[El futuro del trabajo ya llegó. Y el trabajo del futuro también](#)”, nota a Alejandro Melamed, en El economista.

“[El significado del trabajo](#)”, Dan Ariely, en TEDx Río de la Plata.

“[La pandemia y los trabajos realmente importantes](#)”, Tamara Tenembaum, en TEDx Río de la Plata.

“[Nuevas tecnologías y trabajos del futuro: la urgencia de acortar la brecha digital para equilibrar el mercado laboral](#)”, en Argentina.gob.ar.

**BA** Buenos  
Aires  
Ciudad