

## **Aprender administración jugando: la ludificación como estrategia posible en el nivel universitario**

### **Learning administration by playing: gamification as a possible strategy at the university level**

Franco Finocchiaro - [ffinocchiarouns@gmail.com](mailto:ffinocchiarouns@gmail.com)

Universidad Nacional del Sur (UNS)

Recibido: 26/12/2022 - Aceptado: 03/04/2023

#### **Resumen**

El presente trabajo surge como resultado preliminar de una investigación basada en la búsqueda de estrategias innovadoras de aprendizaje aplicables al nivel superior y a la disciplina administrativa. Para ello, se indagó sobre metodologías de aprendizaje que puedan encuadrarse en el aprendizaje significativo. A partir de lo mencionado, el objetivo es presentar una secuencia didáctica basada en la ludificación que pueda emplearse en las clases de administración general en el nivel universitario, tomando como caso de análisis el juego de restaurant denominado *World Chef*. Para lograrlo, se emprendió una investigación cualitativa de alcance exploratorio que consta de una revisión de la literatura sobre aprendizaje significativo, la ludificación como estrategia didáctica que se encuadre en él y la administración como contenido curricular para la titulación de las carreras de Contador Público y Lic. Administración. Luego, se efectuó un análisis de los programas de las materias vinculadas a dicha disciplina (Introducción a la Administración y Administración General) en conjunto con los perfiles de ambos títulos que ofrece la Universidad Nacional del Sur (UNS). Se realizó también una prueba del juego de modo de caracterizarlo a partir de la observación, determinando sus fortalezas y limitaciones en clave de estrategia de estudio. Finalmente, se estructuró la secuencia didáctica de tres clases cuyo fin es contextualizar el uso de la aplicación en un espacio y tiempo áulico determinado. Se puede ver la potencialidad que tiene el juego para repasar contenidos previos de los estudiantes y adquirir nuevos sobre el quehacer empresarial, así como también, para reflexionar sobre él desde una perspectiva crítica identificando aquellos aspectos que no permite visualizar con claridad.

**Palabras clave:** Aprendizaje significativo. Ludificación. Nivel universitario. Enseñanza de la disciplina administrativa.

**Clasificación JEL:** A22

#### **Abstract**

The present work arises as a preliminary result of an investigation based on the search for innovative learning strategies applicable to the higher level and to the administrative discipline. To do this, it inquires about learning methodologies that can be framed in meaningful learning. Based on the aforementioned, the objective is to present a didactic sequence based on gamification that can be used in general administration classes at the university level, taking the restaurant game called *World Chef* as a case study. To achieve this, a qualitative research of exploratory scope was undertaken, consisting of a review of the literature on meaningful learning, gamification as a didactic strategy that fits into it, and administration as curricular content for the degree of Public Accountant and Lic. Administration. Then, an analysis of the programs of the subjects related to said discipline (Introduction to Administration and General Administration) was carried out together with the profiles of both degrees offered by the Universidad Nacional del Sur (UNS). A test of the game was also carried out in order to characterize it from the observation, determining its strengths and limitations in terms of study

strategy. Finally, the didactic sequence of three classes was structured, the purpose of which is to contextualize the use of the application in a specific classroom space and time. You can see the potential of the game to review previous student content and acquire new ones about business work, as well as to reflect on it from a critical perspective, identifying those aspects that it does not allow to visualize clearly.

**Keywords:** Meaningful learning. Gamification. University level. Teaching administrative discipline.

**JEL Classification:** A22

## 1. Introducción

El presente trabajo es un resultado preliminar de la investigación basada en estrategias innovadoras de estudio para las disciplinas administrativas que pudieran encuadrarse en la perspectiva de aprendizaje significativo. Dicha relación se sustenta en los preceptos básicos planteados por David Paul Ausubel (1963) quien determinó que los materiales de trabajo debían ser significativos desde el punto en el que se integren a la estructura cognitiva previa del estudiante. Para ello, debía focalizarse en dos aspectos principales: la potencialidad significativa del material, en el que el educando percibe el contenido como relevante, y la predisposición del sujeto para aprender (Moreira, 2017).

Por un lado, es sabido que una manera de lograr estos requisitos es a través de situar al estudiante en contextos en los cuales considere que está haciendo algo útil, vinculándose con el medio y poniendo a prueba los conocimientos abordados en clases. Por otro, lograr una identificación con el material de estudio y, a partir de ello, mejorar su predisposición para aprender, es una circunstancia que puede lograrse a través del juego. Tal como menciona Rodrigo Iver Romero-Frías (2022), para que un juego fortalezca la motivación intrínseca de las personas debe orientarse a tres necesidades psicológicas: competencia (posibilidad de hacer diferencia con su accionar por haber adquirido cierta habilidad), autonomía (en las decisiones y los comportamientos a emplear) y relación (sensación de estar en contacto con otros).

La administración, por su parte, permite plantear actividades prácticas en las que se ponga a los estudiantes en situación de toma de decisiones constante, lo que permite que se comprometan en mayor medida con la disciplina. Enrique Bores-Rangel et al (2014) asocian esta situación a que los alumnos se sienten como si estuvieran en un juego, lo que fortalece su motivación. Sumado a ello, existen multiplicidad de juegos que ponen a prueba las capacidades propias de la administración, por ejemplo, *Monopoly* que tiene como fin principal tomar decisiones de inversión y administrar propiedades, así como también, aparece la figura de la banca como intermediario financiero. Otro ejemplo clásico es el ajedrez que, si bien no tiene una impronta empresarial, es conocido por la implementación de estrategias, la observación de las decisiones del competidor y la realización de movimientos y tácticas en respuesta a este.

A partir de lo mencionado, el objetivo del presente trabajo es presentar una secuencia didáctica basada en la ludificación que pueda emplearse en las clases de administración general en el nivel universitario, tomando como caso de análisis el juego de restaurante denominado *World Chef*. Para lograrlo, se emprendió una investigación cualitativa exploratoria que constó de la realización de una revisión de la literatura sobre aprendizaje significativo, la ludificación como estrategia didáctica que se encuadre en él y la administración como contenido curricular para la titulación de las carreras de Contador Público y Lic. Administración. Luego, se efectuó un análisis de los programas de las materias vinculadas a la disciplina administrativa (Introducción a la Administración y Administración General) en conjunto con los perfiles de ambos títulos que ofrece la Universidad Nacional del Sur (UNS). Finalmente, se realizó una prueba del juego de modo de caracterizarlo a partir de la observación, determinando sus fortalezas y limitaciones en clave de estrategia de estudio significativa.

## 2. Revisión de la literatura

En este apartado, se sintetizan los principales aportes que contribuyen a comprender la estrategia de ludificación dentro del aprendizaje significativo y cómo la misma puede aplicarse en cualquier nivel educativo, fundamentalmente en el superior. La elección del aprendizaje significativo como teoría educativa en este trabajo responde a la vigencia que dicho constructo posee en la actualidad y también a la aplicación que tienen sus postulados básicos a las estrategias innovadoras basadas en incorporación de tecnología (Arriasecq y Santos, 2017). Así, se comienza desde la estructura cognitiva que el estudiante posee previamente, para que de paso a la asimilación de un nuevo contenido a partir de propuestas que los identifiquen y motiven, como en este caso, que se utiliza como vehículo la ludificación.

### 2.1. Ludificación: conceptos, ventajas y limitaciones

El crecimiento de los juegos como estrategia de aprendizaje ha trascendido, en primer lugar, de un ámbito informal al áulico y, en la actualidad, se observa su utilización en diversos espacios de construcción de saberes como, por ejemplo, las empresas que recurren a los juegos, dinámicas y aplicaciones tecnológicas para capacitación laboral (Aguilera-Castillo et al, 2014). Desde otra perspectiva, Francisco Ignacio Revuelta-Domínguez y Jorge Guerra-Antequera (2015) dicen que los juegos son el asunto pendiente de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs) en el aula a causa de que son denostados por los medios de comunicación y reducidos a un ámbito estrictamente de ocio, eludiendo que en la mayoría de los hogares existen usuarios de juegos digitales. La mencionada elusión refiere a que estos usuarios comparten entre ellos conocimientos que obtuvieron con el juego y no es estrictamente un pasatiempo. Este contrapunto, no tiene que resultar contradictorio, ya que, se produce una conciliación de planteamientos en ver el incipiente crecimiento del uso de juegos para el aprendizaje y, al mismo tiempo, la reticencia que existió y aún existe por la incorporación de este tipo de estrategias al ámbito educativo. Ahora bien, ¿qué es la ludificación?

Como definición inicial, los autores referenciados mencionan al videojuego como un hiperlenguaje dinámico-proyectivo, es decir, un instrumento que incluye diversos tipos de lenguaje, como son el visual, el sonoro, el literario, gestual, etc. Todos ellos están encuadrados en un *mundo* cambiante y dúctil a elección del creador del mismo y de los usuarios (Revuelta-Domínguez y Guerra-Antequera, 2015). Aquí se puede ver la importancia del usuario (la persona que juega) como aquel que es responsable de tomar las decisiones que se plantean dentro del juego. Bores-Rangel et al (2014) añaden el concepto de flujo, entendido como un estado de absorción en una actividad que es profundamente disfrutada y en la que se reúne interés, compromiso y placer. Esto se debe a que el participante está cubriendo determinadas necesidades psicológicas al jugar.

Sin embargo, la ludificación no es solo jugar, sino que son experiencias que aplican elementos, mecánicas y dinámicas del juego para fomentar el involucramiento de los participantes. El objetivo es entonces obtener estados de flujo similares al juego (Bores-Rangel et al, 2014). La idea de enfrentar desafíos en forma constante hace que el usuario deba tomar decisiones en forma continua, probar distintos cursos de acción y evaluar sus consecuencias.

Oriol Borrás (2015, citado por Marcos Calle-Suárez et al, 2018), estudia los elementos del juego como piezas fundamentales para ludificar las actividades, las cuales se clasifican en tres grupos:

- a) Las *mecánicas de juego* que son elementos combinados para crear dinámicas de juego y poder visibilizar el progreso en el juego (puntuación, clasificaciones, retos, avatares y misiones).
- b) Las *dinámicas de juego* que son los aspectos y valores que influyen en la forma en que los participantes perciben su actividad (recompensas, reconocimiento, competición y cooperación).
- c) La *estética del juego* que se encuentra estrechamente relacionada con las emociones y experiencias (medallas, colores, puntos e interfaz gráfica).

Dentro de las ventajas de utilización de juegos como instrumento de aprendizaje, encontramos el bajo costo que insumen estas tecnologías que pueden ser utilizadas en conjunción con otros medios tradicionales de estudio (Ma et al., 2011). Con respecto al bajo costo, por un lado, es notable como en la mayoría de las instituciones superiores los estudiantes cuentan con celulares con conectividad que tienen la posibilidad de acceder a aplicaciones de descarga gratuita. De ese modo, el acceso a la tecnología necesaria resulta viable. Por otro lado, hay otras propuestas en las que quien debe descargar la aplicación es el docente y los estudiantes solo deben loguearse a través de un código o enlace hacia la partida, por ejemplo, utilizando Kahoot, Quizizz y otros desarrollos similares. Más allá del costo, Ana María Beltrán et

al (2018) señalan la flexibilidad para presentar estrategias innovadoras, puesto que, se puede trabajar en aula invertida, aprendizaje semipresencial y aprendizaje adaptativo lo que, en materias preponderantemente teóricas permite dedicar más tiempo a la formación situada y acompañar al estudiante para que estudie los contenidos teóricos en forma individual.

Calle-Suárez et al (2018) identifican como ventajas de la ludificación en la docencia: el fomento de la motivación por el aprendizaje, permitir una retroalimentación constante, vincular al estudiante con el contenido, generar competencias adecuadas y generar aprendices más autónomos. El primero de los aspectos mencionados es uno de los que más se señala por los autores que apuntan a las bondades de los juegos para el aprendizaje, basándose en un contexto en el cual muchos estudiantes presentan desconexión entre sus intereses y los contenidos que algunas asignaturas pretenden que incorporen. Con respecto a la retroalimentación, por un lado, los juegos proponen con habitualidad la toma de decisiones por parte de los usuarios y, en forma automática devuelve las consecuencias de dichas decisiones, lo que permite al estudiante evaluar si el camino elegido fue el correcto y pensar cursos de acción alternativos en el caso de que el resultado no haya sido el esperado. Por otro lado, la posibilidad de motivar la autonomía del estudiante es un aspecto clave desde el punto en el que, en el nivel superior, el alumno debe hacerse cargo de su aprendizaje y elaborar estrategias, rutinas y acciones metacognitivas para asimilar los conocimientos presentados y ponerlos en práctica en problemas reales.

En un listado de aspectos en los que los juegos pueden contribuir para la formación de competencias en estudiantes, Revuelta-Domínguez y Guerra-Antequera (2015), mencionan, además de las ya descritas:

- a) Simulación de situaciones: posibilidad de visualizar e intervenir en situaciones cotidianas simuladas por el juego como realizar una compra o colocar una inversión.
- b) Mejora en la toma de decisiones: recae en el usuario las decisiones que se pueden tomar en el juego lo que produce replanteo de los criterios y cursos de acción empleados en distintos escenarios y sus consecuencias.
- c) Aprender a aprender: es un aprendizaje eficaz que ayuda a la comprensión y asimilación de conceptos por parte del estudiante de una manera fácil, divertida y significativa.
- d) Aprendizaje de contenidos multidisciplinar: la capacidad de los videojuegos de contener todo tipo de temática hace de ellos una herramienta multi-área pues en un mismo juego podemos encontrar contenido de varias disciplinas con el que se puede trabajar.

No obstante, los artículos consultados analizan con menor frecuencia las limitaciones que los videojuegos poseen para un contexto educativo, ya sea por el afán de demostrar sus aspectos positivos o porque las mismas dependen de cada juego y cada contexto. Con el fin de ampliar el panorama de análisis de esta modalidad de aprendizaje, se pueden mencionar las siguientes limitaciones que varían de acuerdo a la experiencia realizada:

- a) Los videojuegos plantean una realidad simplificada en la cual no se produce una réplica de la realidad en la que el estudiante vive, sino que suelen ser simulaciones que se repiten en cualquier parte del mundo y para todo contexto.
- b) Muchas veces no admiten que el usuario defina los objetivos que quiere afrontar en el juego, sino que los mismos vienen definidos por los diseñadores y el usuario debe ceñirse a los mismos para avanzar, es decir, que determinados parámetros del juego no permiten su personalización.
- c) Se eluden problemáticas presentes en la realidad que restan complejidad a la situación, pero también realidad. Por ejemplo, en una empresa en la que no se necesite persuadir a los clientes, no se visualice la competencia o no se considere la totalidad de los costos.
- d) Algunos de ellos están inmersos en la cultura del país diseñador del juego, lo que puede quitar realidad contextualizada a la vida del usuario.

Claro está que todos los materiales de estudio tienen sus limitaciones y que las mismas pueden ser superadas tanto por versiones mejoradas o contextualizadas, así como también, por la forma en la que el docente lo utiliza y presenta a los estudiantes para su trabajo áulico. A

continuación, se avanza con el análisis de la ludificación como parte integrante del aprendizaje significativo.

### *2.2. Ludificación y aprendizaje significativo*

Ausubel (1963) determinó que los materiales de trabajo debían ser significativos desde el punto en el que se integren a la estructura cognitiva previa del estudiante. Para ello, debía focalizarse en dos aspectos principales: la potencialidad significativa del material, en el que el educando percibe el contenido como relevante, y la predisposición del sujeto para aprender (Moreira, 2017). Es decir que la propuesta del aprendizaje significativo se centra en el estudiante como protagonista, pero también depende de las metodologías propuestas por el docente. Al respecto, Martín Olivera- Bailador e Irene Centurión-César (2022) reconocen la importancia del profesor, ya que su rol se resignifica convirtiéndose en diseñador de experiencias de aprendizaje que guía al estudiante hacia el logro autónomo de los objetivos de enseñanza.

Cruz Flores-Rodríguez y Fátima Rosado-Castellano (2020) subrayan la consolidación del vínculo docente-estudiante a partir de una propuesta diferente, acorde a los intereses de cada uno y, en la cual, la diversión está permitida sin descuidar el aprendizaje. Los autores destacan la generación de diálogos bidireccionales lo que no solamente propicia el aprendizaje significativo sino también fomenta una actitud emprendedora. El juego establece un código comunicativo común entre quien enseña y quienes aprenden, lo que abre la posibilidad a nuevas maneras de dialogar. En consecuencia, las bondades de los juegos trascienden lo estrictamente disciplinar y colaboran en el desarrollo de competencias actitudinales y la relación con pares. De hecho, existen trabajos empíricos en los que se pueden ver conclusiones de autores que implementaron juegos en sus espacios áulicos. En el próximo apartado, se mencionan algunos de ellos.

### *2.3. Experiencias del uso de juegos digitales para el aprendizaje curricular*

En el ámbito educativo, existen diversas experiencias que dan cuenta de la potencialidad de la ludificación como metodología de enseñanza. Andrés Aguilera-Castillo et al (2014), por citar un caso, utilizan el juego Duolingo con estudiantes del Programa de Negocios y Relaciones Internacionales con el fin de incentivar el aprendizaje y el dominio de idiomas, ya que se trata de una aplicación de celulares que, a través de diferentes desafíos, pone a prueba el nivel de idiomas que posee el usuario. No se limita únicamente al idioma inglés, sino que permite la elección de diversos lenguajes.

Otra experiencia es la popularizada por Esther Del Moral por la utilización del videojuego Naraba World, en el cual los estudiantes, luego de crear su avatar, deben contestar preguntas en las que ponen en juego distintas habilidades, tales como, cálculo con distinta complejidad, completar cuadros temáticos y otros, cuyos aciertos les permiten avanzar en distintas islas del archipiélago que simula el juego. La docente señaló que la experiencia no solo mejoró la concentración de los estudiantes para contestar las preguntas, sino que fortaleció el aprendizaje colaborativo y la implicación de los estudiantes con el contenido (Méndez, 2012).

Las experiencias no se agotan a las comentadas en este título. Hay profesores que han sabido adaptar juegos de mesa a los contenidos disciplinares, por ejemplo, desarrollando bingos que en lugar de números tenían cuentas contables, utilizar acertijos con términos propios de la disciplina o inventar juegos con dados que involucren temas de administración o de contabilidad. Sin embargo, y aunque se haya hecho mención de dos experiencias plasmadas en trabajos, la investigación en educación de las disciplinas mencionadas sigue siendo escasa y más aun cuando nos referimos a estrategias innovadoras y al nivel superior. En el título 2.4 se aborda esta temática vinculando el uso de juegos con la disciplina.

#### 2.4. *Uso de juegos en el área administrativa*

Elena Carrión-Candel (2018) relata una experiencia de ludificación para el estudio de las ciencias sociales en general, en ella utiliza múltiples aplicaciones de juegos y, al finalizar la experiencia, evaluó la estrategia a partir de un cuestionario suministrado a los estudiantes. Con este análisis, concluye que la actividad incrementó la motivación y el desarrollo de competencias requeridas por la asignatura por parte de los estudiantes. Esto hace que la consideren un recurso fundamental para mejorar la calidad educativa.

A nivel organizacional, la ludificación comenzó a utilizarse en el área de ventas o marketing para fidelizar clientes. Sin embargo, es cada vez más creciente el uso de estas herramientas para el estudio de carreras de base administrativa y económica (Lozada-Ávila y Betancur-Gómez, 2017). Las autoras analizan artículos empíricos sobre uso de juegos en el estudio de administración y encuentran que los estudiantes se comprometen y logran resultados satisfactorios, incluso mejor de lo esperado. Sin embargo, advierten del tiempo que requiere planificar una actividad basada en ludificación considerando el contenido a enseñar, las actividades de aprendizaje y los recursos de apoyo de clase. En efecto, recomiendan que la estrategia se extienda lo necesario de modo de poder favorecer un involucramiento incremental en el grupo.

### 3. **Resultados**

Conforme lo expuesto hasta el momento, se procede a compartir los resultados que se obtuvieron considerando las ventajas y limitaciones identificadas por los autores. En efecto, se presenta en primer lugar el juego, comentando sus principales características y potencialidades para el ámbito educativo. Luego, se realiza un análisis sintético de los programas de las asignaturas de administración general vinculadas a las carreras de Contador Público y Lic. Administración brindadas por UNS. Posteriormente, se efectúa un vínculo entre los contenidos de dichas asignaturas y el juego *World Chef*. Para finalizar, se presenta la secuencia didáctica propuesta para el abordaje del mismo.

#### 3.1. *World Chef como potencial estrategia de enseñanza*

En función con lo dicho previamente, se presenta una explicación de los principales aspectos que podrían aplicarse a las disciplinas administrativas en general en función a la prueba del juego, su relación con la literatura y demás información tomada de páginas web.

El juego fue desarrollado por la compañía desarrolladora Social Point y su objetivo central es dirigir un restaurante, en el sentido amplio de la palabra: incluye contratación de cocineros, comprar y organizar la ambientación y decoraciones temáticas, agregar mesas y ampliar el terreno, entre otros aspectos similares. Si bien puede resultar monótono, a medida que se avanza en los niveles, la complejidad aumenta y, también, el conocimiento que se puede tener en él. Tal es así, que más allá de lo estrictamente administrativo, *World Chef* tiene un componente cultural muy importante al desbloquear chefs internacionales que no solo comparten sus recetas típicas, sino que, además, tienen un perfil con información asociada a su lugar de origen.

El juego cuenta con diversos edificios adicionales al salón principal<sup>1</sup>, que son:

- a) Mercado: espacio donde se pueden adquirir los insumos necesarios por todos los chefs.
- b) Mercado social: se puede comprar y vender insumos y también productos elaborados entre los jugadores, es decir, el juego permite vincularse con otros restaurantes.
- c) Academia: lugar de aprendizaje de las nuevas recetas y donde se pueden mejorar los platos ya realizados. Se puede consultar el recetario y el nivel de perfeccionamiento de cada plato.

---

<sup>1</sup> WORLD CHEF – DIRIGIENDO MI PROPIO RESTAURANTE. En El Jugón De Móvil - Análisis de juegos Android e iOS <https://www.eljugondemovil.com/world-chef-dirigiendo-mi-propio-restaurante/>

- d) Zona *chillout*: se presenta como una nueva línea de negocios donde se puede organizar eventos y ganar premios adicionales por proveer el catering.

Otra de las virtudes que tiene el juego es la posibilidad de ampliar el terreno del restaurante, lo que sitúa al jugador en una decisión de inversión que no es obligatoria, pero si sugerida por el juego, ya que se obtienen recompensas adicionales por ampliación.

### 3.2. Perspectiva curricular de las materias de administración general

Como se anticipó, la perspectiva de análisis en este trabajo es curricular, es decir, basada en documentos institucionales que las autoridades, en el caso del perfil de la carrera y los docentes, en el de los programas, elaboran para que los estudiantes tomen conocimiento de lo que deberían aprender durante el cursado.

Con respecto a los perfiles de carrera, se encuentra vínculo con las siguientes tareas asociadas a la profesión del Contador Público:

- Diseñar, implementar y dirigir sistemas de cálculo y registración de costos.
- Participar en la evaluación de proyectos y en los estudios de factibilidad financiera en empresas públicas y privadas.

Por otro lado, analizando el perfil de la carrera Lic. Administración, las actividades relacionadas en mayor medida son:

- conocimiento de los recursos nacionales y su perspectiva internacional;
- capacidad para desarrollar criterios de eficacia y eficiencia en las organizaciones públicas y privadas en que se desempeñe;
- administrar los recursos para el logro de productos y servicios que satisfagan las demandas de la sociedad.

En cuanto al análisis de los programas, la primera asignatura seleccionada es "Introducción a la administración" que pertenece al primer año de Contador Público y Lic. Administración, siendo en ambas carreras, el primer acercamiento a la disciplina. En consecuencia, además de enseñar contenidos básicos de organización y empresa, busca introducirlos en la problemática administrativa, dotándolos de los fundamentos teóricos necesarios al respecto, según versa el programa en sus objetivos. En lo que hace a los contenidos curriculares, se divide en cuatro unidades, de las cuales la unidad II y la IV podrían ser objeto de aplicación para la estrategia planteada en este trabajo. Sin perjuicio de ello, es posible integrar contenidos de las dos unidades restantes, pero requeriría mayor tiempo de planificación y solidez conceptual por parte de los estudiantes, ya que la Unidad I refiere a los aspectos epistemológicos de la disciplina y la III a la evolución de las ideas en administración que se basa en la presentación de las teorías clásicas.

La unidad II, entonces, tiene contenidos muy interesantes, que se detallan en la Tabla I, y que podrían trabajarse con los estudiantes a partir del juego World Chef.

Tabla I. Contenidos de unidad II – Introducción a la administración

UNIDAD II	Las organizaciones
CONTENIDOS	Tipología. Grupos de interés. La empresa como tipo particular de organización. Interdependencia entre las organizaciones y el contexto. Modelo de Fred Luthans. Modelo de Rivalidad Amplificada de Michael Porter. Modelo de análisis del contexto de Roberto Serra y Eduardo Kastika. Otros factores de contingencia: edad y tamaño de las organizaciones. La cultura organizacional. El poder en las organizaciones.

Fuente: Programa de la asignatura Introducción a la administración (UNS)<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Disponible en: [https://apps.uns.edu.ar/programas\\_materias\\_autorizados/CA/1660.pdf](https://apps.uns.edu.ar/programas_materias_autorizados/CA/1660.pdf)

Por otro lado, la Unidad IV, cuyos contenidos aparecen en la Tabla II, ofrece una introducción a aspectos relacionados con los procesos básicos de la administración lo que permite un amplio abanico de preguntas y desafíos que se pueden proponer al alumnado, de modo de situarlos en posición de gerentes o dueños y que deban tomar decisiones desde la función de dirección, por citar un ejemplo. En efecto, el juego World Chef implica, como ya se dijo, ser el dueño del restaurante.

Tabla II. Contenidos de unidad IV – Introducción a la administración

UNIDAD IV	Aportes de la administración al proceso administrativo
CONTENIDOS	Etapas del proceso decisorio. Planeamiento. Introducción ¿Qué es la planeación? Categoría de objetivos. La planeación como proceso. Ciclo de gestión. Tipos de planes. Niveles de planeamiento. Estructura. Introducción ¿Qué es la estructura organizacional? Dimensiones de la estructura de una organización. Estructuras orgánicas vs Estructuras mecánicas. Dirección en las organizaciones: concepto, importancia. Liderazgo, herramientas. Sistemas de información y control. Introducción. El proceso de control: tipos de control. Cualidades que debe tener un sistema de control. El control y la mejora continua.

Fuente: Programa de la asignatura Introducción a la administración (UNS)

Con respecto a la materia “Administración General”, la misma se encuentra en tercer año de la carrera Lic. Administración y en cuarto año de Contador Público. La primera parte de la asignatura retoma desde los procesos básicos de la administración para seguir la continuidad de Introducción a la administración, debido a que, en el medio de estas no hay otra materia genérica. Luego, tiene tres partes que detallan las principales problemáticas vinculadas a las áreas funcionales dentro de la empresa, focalizando especialmente en la de recursos humanos y la comercial. En la Tabla III, se puede ver la organización de contenidos de estas partes.

Tabla III. Contenidos de las partes 2 a 4 – Administración general

PARTE 2 – Áreas funcionales y sistemas operativos	Gestión y operación: Comercial, Producción, Personal y Financiera.
PARTE 3 – Las personas en las organizaciones	La conducta en las organizaciones, el liderazgo y la motivación. La delegación y el desarrollo de equipos de trabajo. La comunicación como herramienta de gestión. Planificación del personal: diseño y descripción de puestos. Planificación de la dotación del personal.
PARTE 4 – El consumidor, el ambiente y las organizaciones	El enfoque hacia el consumidor y la segmentación de mercados. El marketing operativo: producto, precio, logística e impulsión. La tecnología en la difusión y los medios de pagos

Fuente: Programa de la asignatura Administración General (UNS)<sup>3</sup>

Sin embargo, por un lado, la Parte I incluye también el sistema de control interno que no se veía en Introducción y que también se puede vincular con *World Chef*. Por otro lado, la carrera de Lic. Administración, cuenta con muchas otras asignaturas que se podrían asociar al juego como Dirección General, Negociación, Comercialización y otras. Por motivos de restringir alcance al presente trabajo, se recurrió solo a las materias genéricas.

<sup>3</sup> Disponible en: <https://www.cienciasdelaadministracion.uns.edu.ar/alumnos-de-grado/programas-de-materias/>

### 3.3. Aprendiendo contenidos de administración con *World Chef*

La actividad sugerida pasa porque los estudiantes construyan su propio restaurante en grupo, de modo de poder trabajar en equipo y tomar decisiones consensuadas. Tal como se afirmó en la revisión de la literatura, la idea es que la estrategia la proponga el docente y que las consignas las suministre clase a clase con el fin de que se vincule el juego con la asignatura.

Cuando se presentó el juego, se hizo alusión a que a medida que se avanza de niveles, se van descubriendo nuevos componentes, recompensas y objetos de análisis, por lo que, resulta interesante que esos avances se vayan poniendo en discusión en clases. También es atinado que se proponga el juego desde una perspectiva crítica, es decir, señalando lo que permite experimentar el mismo y también lo que no se puede hacer.

Hechas las aclaraciones del caso, se pueden definir los componentes que el mismo ofrece para considerarlo apto para ludificar actividades, en términos de Borrás (2015, citado por Calle-Suárez et al, 2018):

- a) Mecánicas del juego: la forma de visibilizar el progreso en el juego es múltiple. Existe un indicador en forma de reloj que muestra el avance que se consiguió del nivel y se va cargando a medida que se cocina, se atienden clientes y demás situaciones que se consideran meritorias. También se puede conocer el indicador numérico exacto obtenido y el necesario para avanzar al siguiente nivel. Otro indicador interesante es el de popularidad que se consigue perfeccionando los productos y contratando nuevos chefs. A medida que aumenta la popularidad, hay celebridades y clientes exclusivos que deciden ir al restaurante y dejar más dinero que los clientes habituales.
- b) Dinámicas de juego: con respecto a la cooperación, el juego cuenta con un mercado social en el que se puede comprar, vender y visitar el restaurante de otros jugadores, además de que se puede vincular vía redes sociales con el emprendimiento de algún conocido. La zona del viñedo y de *chillout* también tienen la opción de solicitar ayuda para que otro jugador ayude. Los objetivos del juego que van cambiando a medida que se consiguen los anteriores, premian las ayudas recibidas y solicitadas. Otra recompensa especial son las gemas que se obtienen por el logro de objetivos y la apertura de cajas que el juego brinda con el paso de los niveles y las visitas de los famosos. Dichas gemas sirven para ampliar los puestos de atención de los ayudantes de cocina, apurar algún plato que necesitamos entregar rápido o hacer que el cliente termine de comer más rápido porque queremos ocupar esa mesa.
- c) Estética del juego: el juego propone una interfaz gráfica colorida e interesante. Pero lo más rescatable es la flexibilidad que tiene, puesto que, existen muchas decoraciones que hacen que cada jugador personalice su local. Las baldosas se pueden adquirir, cambiar de color, colocar o quitar paredes y hasta las mesas pueden elegirse de distintos estilos. También tiene un marcado componente cultural, puesto que, involucra decoración de las nacionalidades de los chefs, por ejemplo, sombreros y guitarras mexicanas, estatuas hindúes, decoración oriental, etc.

A continuación, se presentan los aspectos de administración que pueden estudiarse con el juego *World Chef* y, posteriormente, los que se ven como limitaciones para su estudio, de modo de diseñar la actividad desde una perspectiva crítica.

#### 3.3.1. Aspectos útiles de *World Chef* para estudiar administración

Con respecto a los contenidos de “Introducción a la administración”, el juego propone una empresa de restaurante que cuenta con dos tipos de empleados: los mozos y los cocineros. No cuenta con empleados de oficinas y el dueño es el usuario. Desde este punto, puede clasificarse al restaurante como pequeña empresa, sector secundario (se produce y vende), privada (se otorga un capital mínimo inicial que se va gestionando con los ingresos) y no hay datos específicos para clasificarla según ámbito geográfico como local, nacional o multinacional.

Se dan las condiciones básicas para que sea una organización según Ricardo Solana y Aroldo Pienovi (1978) que son agentes (empleados y dueño), recursos (materiales adquiridos para producir, espacios de trabajo, recetas, entre otros) y valores (los objetivos que el juego propone para llegar a subir en el escalafón de popularidad y para subir de niveles). También se visualizan las características de Talcott Parsons (1999) que son:

- a) división del trabajo: algunos se dedican a cocinar y otros a producir, es posible incluir al capitán del barco que tiene como fin obtener recursos propios de la naturaleza, ya que lo que se consigue con el barco no se vende, sino que se usa para producir platos;
- b) existencia de centros de poder: solo el dueño;
- c) sustitución de miembros: no se visualiza claramente la salida de integrantes, pero si la incorporación de nuevos.

Entrando en la Unidad IV, se puede ver la potencialidad de *World Chef* para los procesos básicos de administración. Puntualmente, la planificación ocurre tomando como base los objetivos que el juego propone para avanzar de nivel o de popularidad. Son ejemplos de estos objetivos: atender determinada cantidad de mesas, generar un importe de dinero definido, realizar un número de viajes con el barco o de vinos en la bodega, etc. Las acciones o estrategias a emprender pasan, fundamentalmente, por el manejo del tiempo y el orden en el que se elaboran los productos. Cabe aclarar que cada chef tiene una cola de espera limitada que, inicialmente, es de dos productos, pero que con el uso de gemas puede expandirse. Esto hace que, si se pone primero un producto que demora dos horas en hacerse y, luego, otros que demoran media hora, la mesa que pidió el que dura media hora deberá esperar dos horas y media en total. Eso se complejiza a medida que llegan clientes que piden muchos platos y, también, con el aumento de chef que se van consiguiendo con los niveles. Otro aspecto de estrategia a tener en cuenta, son los pedidos especiales. Esto ocurre cuando llega una mesa que tiene un tiempo determinado representado por un reloj, lo que indican estos pedidos es que si se atiende a esa mesa antes que finalice el tiempo predefinido se recibe una caja especial que tiene recompensas adicionales al dinero que abonan por comer allí. Entonces aquí vuelve la estrategia temporal de priorización para estas mesas antes que otras.

El siguiente proceso que pudiera considerarse es el de control, ya que, con respecto a estructura y dirección, es poco lo que se puede trabajar, como se comenta en el siguiente apartado. El control se encuentra presente a través de los indicadores que muestran el desempeño del participante en relación a los valores esperados para avanzar dentro del juego. En la Imagen 1, pueden visualizarse algunos de ellos.

Imagen 1. Muestra de juego World Chef



Fuente: MovilExperto (2017)

En el extremo superior izquierdo de la imagen, se ven dos de ellos, el que tiene el número 15 es el indicador de nivel y, a medida que el círculo de su contorno se va completando, es que se ve el avance y lo que resta para llegar al nivel posterior. A su lado, el indicador de popularidad que define las estrellas que tiene el restaurante y, también, se puede aumentar. Ambos permiten ver, al ser presionados con el dedo, en términos numéricos, cuánto se debería llegar para alcanzar un nuevo nivel o una estrella más. Por ejemplo, en el de popularidad podría decir 1630/6000. En la parte superior derecha, se ve el indicador monetario que refleja el importe de dinero que se dispone en la actualidad y a continuación la cantidad de gemas. El indicador restante que no se puede apreciar en la imagen por encontrarse en la entrada del restaurante es un monumento que muestra los objetivos que tiene la empresa para pasar a una categoría superior de restaurante cuyos ejemplos ya fueron mencionados.

Lo interesante de este punto es que los indicadores son múltiples y todos permiten arribar a diferentes objetivos, por lo que, vinculándolo con “Administración General” podemos decir que se monitorea un conjunto de variables cuantitativas que, si bien no llegan a ser un tablero de comando, permiten al usuario trabajar con distintos indicadores en simultáneo. Finalmente, cuando se mencionan los contenidos de control, en “Introducción a la Administración” se habla de mejora continua. Nuevamente, no es un tema que se mencione con esas palabras, pero lo que sí ofrece el juego es una retroalimentación de los clientes tanto los que están sentados esperando su comida o degustándola, como de los que están afuera esperando para ingresar. Algunos mensajes que se ven con frecuencia son

- a) Sensaciones: “tengo mucha hambre, necesito comer ya”.
- b) Apreciaciones de la atención y el espacio físico: “el camarero no para de mirarme”, “voy a comprarme esa decoración para mi cumpleaños”, “este plato está muy rico”.
- c) Conclusiones sobre la empresa: “volveré”, “el lugar es muy barato y conveniente”, “me gustó mucho este lugar”.

En lo que refiere a “Administración General”, las áreas funcionales que más se pueden trabajar son la financiera y la productiva. En el primer caso, existen distintos datos en dinero que pueden servir para proyectar inversiones (chef, mesas y decoraciones), así como también guardar dinero para más adelante. Tanto los costos de los insumos, del mercado social, los precios de los productos finales y otras fuentes de ingreso que considera el juego como la zona de *chillout*, las ventas en el mercado social y la atención de un *delivery* que solicita insumos y productos en moto al que se le puede vender o rechazar el pedido si no se cree conveniente. En cuanto a la productiva, tanto con el factor tiempo como se mencionó, el manejo de múltiples insumos y productos y la forma de gestionar los mismos para ahorrar y, al mismo tiempo, planificar futuras ventas; por ejemplo, cuantas masas o fideos preparar en función a los pedidos actuales y los que puedan venir. En esto, cumplen un rol muy importante los llamados ayudantes, que no son chef en sí, pero que preparan productos intermedios que serán utilizados para fabricar otros. Estos son: ayudante lechera (queso, crema y manteca), ayudante de cocina (salsas comunes, picantes y caldo de pescado), ayudante parrillero (hamburguesas, pollo asado, carne de cerdo y bifés) y ayudante amasador (pan, masa y fideos). Las áreas comerciales y de RRHH no se desarrollan en el juego, tal como se menciona en el siguiente apartado.

### 3.3.2. Aspectos ausentes en *World Chef* para estudiar administración

La enumeración de contenidos que se realiza en este título no es para limitar el juego a lo que estrictamente no se visualiza en él, ya que no fue pensando para estudiar administración en un ámbito académico. El objetivo es poder tomar en consideración estos temas para que el docente elabore una propuesta robusta con ellos de modo de añadir información y preguntas orientadoras para que lo que la aplicación no visible lo pueda hacer el profesor.

Uno de los contenidos más estudiados al comenzar con la disciplina es el contexto, la concepción de las organizaciones como sistemas abiertos, para lo cual se suelen dar ejemplos

de variables que pueden afectar o no a la misma. En este caso, el juego no hace referencia al exterior, sino que todo lo que incide en el desempeño del emprendimiento son variables internas. Por ejemplo, los aumentos en los precios permanecen ausentes, puesto que, los ingredientes para los productos en el mercado salen siempre el mismo valor.

### 3.4. *Elaboración de una secuencia didáctica con World Chef*

Si bien existen diversas propuestas para diseñar una secuencia didáctica, se utiliza la efectuada por Ángel Díaz Barriga (2013), quien define a la secuencia didáctica como el resultado de establecer una serie de actividades de aprendizaje que tengan orden interno entre sí, partiendo de lo que el estudiante sabe y vinculándolo con situaciones del contexto real. Además, agrega, que la secuencia demanda que el estudiante realice cosas, no ejercicios rutinarios y monótonos, sino acciones que vinculen sus conocimientos y experiencias previas con algún interrogante que provenga de lo real y con información sobre el objeto de conocimiento (Díaz-Barriga, 2013).

El primer paso para la secuencia es contextualizar la actividad en una de las materias mencionadas para poder determinar cuáles son los conocimientos previos que el estudiante debería traer. Luego, se definen los propósitos y objetivos de la misma, la duración de la secuencia, las actividades concretas que comprenderá y las orientaciones sobre su evaluación.

#### 3.4.1. *Asignatura, unidad y contenidos*

Se establece para la realización de la actividad, la materia “Introducción a la administración”, específicamente la Unidad IV en la que ven los procesos básicos de la disciplina. La fundamentación de la elección radica, por un lado, en que es una materia inicial de primer año lo que permite que el estudiante se involucre en los contenidos disciplinares introductorios desde el juego. Por otro lado, se selecciona la última unidad, porque, en este punto de la materia, los estudiantes poseen conocimientos previos que permiten responder a los siguientes interrogantes: ¿qué es una organización?, ¿qué es una empresa?, ¿cuáles son sus componentes y requisitos?, ¿qué recursos tienen?, ¿qué tipo de empresa es un restaurant? y ¿cuáles son sus objetivos?

#### 3.4.2. *Finalidad, propósitos u objetivos*

En función de las ventajas mencionadas previamente, sobre el uso de los juegos para las actividades de aprendizaje, se proponen como objetivos de la secuencia, a modo de expectativas de logro, los siguientes:

Que el alumno logre:

- a) reconocer conocimientos básicos de empresa en una situación ficticia y lúdica;
- b) identificar aspectos del quehacer empresarial que se encuentran presentes en dicha ficción y también otros que permanecen invisibilizados por el juego;
- c) ejercitar la toma de decisiones en la empresa, analizando escenarios y evaluando las consecuencias de los cursos de acción seleccionados;
- d) compartir experiencias con sus compañeros proponiendo estrategias de economía colaborativa y cooperando en el progreso de los emprendimientos de otros;
- e) aplicar contenidos de procesos básicos de la administración a *World Chef* desde los recursos que el juego propone para la planificación, estructura, dirección y control.

Como se puede inferir, se buscan entrenar competencias de tipo conceptual (conocimientos previos y nuevos sobre los procesos), procedimental (aplicación concreta de contenidos al juego) y actitudinales (cooperación con otros y trabajo en equipo). Este aporte fue extraído del Instituto Tecnológico de Monterrey (1998) que define estas tres categorías para la elaboración de contenidos de aprendizaje.

### 3.4.3. Duración de la secuencia y número de clases

La secuencia didáctica podría prolongarse en diferente número de clases de acuerdo a la amplitud de contenidos que se pretenden desarrollar con ella. A efectos de este trabajo, se contemplan 3 clases de 2 horas de duración cada una, en la que se intercalan espacios de trabajo en grupos y actividades plenarias. Cabe aclarar también que la universidad tiene la modalidad de cátedra en la que los espacios de práctica cuentan con varios auxiliares de docencia, por lo que, en las actividades que se requiere trabajo en grupo dentro del aula, se propicia un clima de tranquilidad y asistencia de profesores por los equipos de trabajo.

### 3.4.4. Líneas de la secuencia didáctica: actividades propuestas

Las actividades de la secuencia didáctica, según Díaz Barriga (2013) se dividen en actividades de apertura, de desarrollo y de cierre. Siguiendo la línea de los tres encuentros definidos en el punto 3.4.3 se puede pensar un esquema de clases como se ve en la Tabla IV.

Tabla IV. Actividades propuestas para secuencia didáctica

Clases/ Actividades	Actividades de apertura	Actividades de desarrollo	Actividades de cierre
Clase 1	Repaso de contenidos previos: realización de un esquema.	Presentación de juego World Chef: preguntas introductorias	Diálogo sobre los avances del juego
Clase 2	Apertura del registro de contenidos teóricos	Escucha activa durante la exposición dialogada	Espacio de juego y realización de consultas
Clase 3	Puesta en común de los registros: construcción de nube de palabras	Respuesta a preguntas de cierre: aspectos que se ven y los que no	Elaboración de propuesta de mejora y entrega de trabajo escrito

Fuente: elaboración propia basada en Díaz Barriga (2013)

En la primera clase de la secuencia se busca que puedan realizar un organizador gráfico que represente los conceptos de empresa vistos previamente. Para ello, se propone la libertad de diseño (cuadro, mapa conceptual, red conceptual) siempre y cuando se puedan ver las ideas principales que aprendieron en la asignatura. Posteriormente, se presenta el juego con imágenes, capturas y se enseña a utilizarlo. Allí, se proponen preguntas introductorias de vinculación entre la teoría y la simulación como las siguientes:

- ¿Qué tipos de recursos de la empresa pueden visualizar? ¿Qué agentes?
- ¿Qué tipo de empresa es *World Chef* según la tipología vista?
- ¿Qué factores del contexto pueden influir positivamente en la empresa? ¿Cuáles negativamente?
- ¿Identifican otras organizaciones que aparezcan en el juego además del restaurant?
- ¿Existe algún tipo de retroalimentación de los clientes?

En el último momento del encuentro, la idea es introducir la parte colaborativa del juego para que cada jugador diga qué vio de nuevo, comparta estrategias y decisiones que tomó. Además, se deja como tarea avanzar en el juego para la siguiente clase.

En la segunda clase, las actividades de inicio resumen lo visto en la clase anterior y abren el registro de aplicación de contenidos al juego. Este registro tiene como fin construir el hábito de vincular en forma continua los contenidos teóricos con el caso práctico de estudio. Así, mientras juegan van encontrando aspectos de la aplicación que escucharon en las clases. El docente puede poner de ejemplo los contenidos vistos previamente para que entiendan como completar el registro. Luego, se realiza una exposición dialogada de los procesos básicos de la administración en general en la que deberán realizar aportes, contribuir al diálogo de la clase y ofrecer su escucha activa. Finalmente, se propone que continúen con el juego y agreguen a su registro de conocimientos teóricos, los contenidos nuevos. La intención de que jueguen en clase

es que los docentes puedan pasar por los bancos, ver cómo interactúan y ayudarlos en el caso de que se les presenten dudas. Es importante aclarar que el juego se puede pausar, por lo que, en el caso de que el estudiante necesite ayuda, puede poner pausa y solicitar la atención del docente presente en el aula.

En cuanto a la última clase, se inicia con una puesta en común de los registros realizados en la clase anterior. Se realiza una nube de palabras clave con las reflexiones que hayan aparecido con mayor frecuencia por parte de los estudiantes. En un segundo momento, se plantean preguntas de cierre para que puedan avanzar en el análisis del juego desde una perspectiva crítica: especificando los aspectos de la empresa que se ven en el juego y aquellos que no se ven. Para lograrlo, se plantean preguntas disparadoras como las que siguen:

- a) ¿Qué información ofrece el juego sobre los recursos humanos? ¿Se puede percibir su motivación, el estilo de liderazgo a adoptar o la comunicación?
- b) ¿Qué decisiones en materia de inversión y financiamiento son posibles tomar?
- c) ¿Podieron armar una campaña publicitaria? ¿Qué estrategias de marketing se pudieron implementar?
- d) ¿Podieron elaborar un organigrama del restaurant? ¿Qué características tenía?
- e) ¿Qué herramientas de control pudieron detectar? ¿Qué indicadores de desempeño ofrecía el juego?

La actividad final mencionada como trabajo escrito se trata de un trabajo reflexivo donde, en pequeños grupos puedan responder a dos consignas. Primero, identificar las ventajas y desventajas del juego para el estudio de la materia (aquellos conceptos que se ven reflejados y los que no lo hacen). En segunda instancia, elaborar una reflexión sobre la utilidad del juego (o los juegos) para el aprendizaje del grupo (si les resultó motivante o no, sintieron que perdían el tiempo o lo aprovechaban, que se vincularon con otros y de qué manera, etc.)

#### 3.4.5. Orientaciones generales para la evaluación

Con respecto a la evaluación, por un lado, se propone como instrumentos considerar la participación en cada una de las actividades de clase a partir de una lista de control, lo que requiere previamente conocer los nombres de los estudiantes o consultarlos al momento de registrar sus aportes. Por otro lado, el otro instrumento de evaluación es el trabajo escrito que entregan al finalizar los tres encuentros. En la universidad, es habitual la modalidad de parciales para aprobar las asignaturas, por lo que, podría reemplazarse dicho trabajo por la realización de preguntas sobre la actividad lúdica en el examen parcial.

Los criterios de evaluación sugeridos son: participación en la actividad, realización de aportes en las puestas en común, vinculación entre teoría y práctica, redacción escrita y capacidad de argumentación para el trabajo final.

#### 4. Reflexiones finales

El presente trabajo puso como eje principal el uso de juegos para el estudio de la disciplina administrativa. El tema surgió por el abordaje de distintos campos de estudio que se consideran jóvenes o con escaso caudal de trabajos de investigación: estrategias didácticas para el nivel universitario, propuestas educativas nuevas en el ámbito de la administración y uso de juegos para la educación.

Desde esta idea, la invitación pasó por analizar al juego como material significativo, mencionando sus potencialidades y limitaciones, así como también, incluyéndolo en el aula desde una perspectiva crítica (cuestionando aquello que no permite estudiar). Se puede ver que los juegos responden al concepto de modelos, muy utilizados en las materias de administración, puesto que, representan la realidad, pero en forma simplificada, profundizando en algunos aspectos de interés y excluyendo otros. Por este motivo, la secuencia didáctica matizó actividades relacionadas con el juego en sí mismo y otras que realizaban preguntas problematizadoras al estudiante para que sea consciente de las decisiones empresariales que el

juego no permitía tomar pero que podían reflexionar ellos por fuera del mismo. Finalmente, si bien no fue foco del presente trabajo, se resalta el aspecto colaborativo del juego que permite tanto el vínculo en línea entre jugadores, así como también la posibilidad de las relaciones áulicas para compartirse técnicas, conocimientos y avances.

En próximos trabajos, podría analizarse una experiencia real y concreta de implementación del juego en el espacio áulico, de modo de poder incluir la voz de los estudiantes dentro de la aplicación. También, la búsqueda podría orientarse al análisis de otros juegos que puedan involucrarse en la disciplina administrativa. En un próximo nivel de investigación, sería relevante incluir a un diseñador o programados que pueda compartir su perspectiva técnica de análisis, fundamentalmente, en aquellos componentes que los juegos no ofrecen, para evaluar la factibilidad de incorporarlos en algún nuevo desarrollo. Lo cierto es que, con aciertos y limitaciones, los juegos configuran una herramienta poderosa de aprendizaje y motivación en las aulas actuales del nivel universitario.

### Bibliografía

- Aguilera Castillo, A., Fúquene Lozano, C. A., y Ríos Pineda, W. F. (2014). Aprende jugando: el uso de técnicas de gamificación en entornos de aprendizaje. *IM-Pertinente*, 2(1), 125-143.
- Arriasecq, I., y Santos, G. (2017). Nuevas tecnologías de la información como facilitadoras de aprendizaje significativo. *Archivos de Ciencias de la Educación*, 11(12), 1-13.
- Ausubel, D. P. (1963). *The psychology of meaningful verbal learning*. Grune y Stratton.
- Beltrán, A.M., Rivera, D.E. y Maldonado, J.C. (2018) El valor de la gamificación como herramienta educativa. En: *Gamificación en Iberoamérica. Experiencias desde la comunicación y la educación* (pp. 97-111). Universidad Politécnica Salesiana.
- Bores Rangel, E., del Campo Sepúlveda, F. M., y Castanedo, G. I. (2014). Experiencias de aprendizaje significativo mediante ludificación en un curso de administración. *CIIE*, 324.
- Calle Suárez, M.; León Blanco, J. M., y Andrade Pineda, J. L. (2018). Caso práctico de la ludificación en la enseñanza universitaria de marketing y dirección estratégica. En Núñez-Hernández y Arcos-Vargas (Eds), *Factores de éxito de los estudiantes universitarios y herramientas para conseguirlo* (pp. 33-48). Egregius.
- Carrión-Candel, E. (2018). El uso de la gamificación y los recursos digitales en el aprendizaje de las ciencias sociales en la educación superior. *DIM: Didáctica, Innovación y Multimedia*, (36).
- Díaz-Barriga, Á. (2013). Guía para la elaboración de una secuencia didáctica. *UNAM, México, consultada el, 10(04)*, 1-15.
- Flores-Rodríguez, C., y Rosado-Castellano, F. (2020). La ludificación en el entorno universitario: potencialidades docentes. *CIVINEDU 2020*, 402.
- Instituto Tecnológico de Monterrey (1998). *Habilidades para el diseño de la nueva docencia*.
- Lozada-Ávila, C., y Betancur-Gómez, S. (2017). La gamificación en la educación superior: una revisión sistemática. *Revista Ingenierías Universidad de Medellín*, 16(31), 97-124.
- Ma, M., Oikonomou, A. y Jain, L. C. (2011). *Serious games and edutainment applications*. Springer.
- Méndez, E. (2012, abril 27). Del Moral: «Los videojuegos aceleran el aprendizaje y mejoran la concentración». La Nueva España.es. <http://www.lne.es/asturama/2012/04/27/moral-videojuegos-aceleran-aprendizaje-mejoran-concentracion/1233764.html>
- Moreira, M. A. (2017) Aprendizaje significativo como un referente para la organización de la enseñanza. *Archivos de Ciencias de la Educación*, 11 (12): e29. [https://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/art\\_revistas/pr.8290/pr.8290.pdf](https://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/art_revistas/pr.8290/pr.8290.pdf)
- Olivera Bailador, M., y Centurión Cesar, I. (2022). Argentina en los 90s: la ludificación como estrategia de aprendizaje activo en la enseñanza de economía. *Revista d'Innovació Docent Universitària*, 40-54.
- Parsons, T. (1999). *El sistema social*. Alianza.

- Revuelta Domínguez, F. I., y Guerra Antequera, J. (2012). ¿Qué aprendo con videojuegos? Una perspectiva de meta-aprendizaje del videojugador. *Revista de Educación a Distancia (RED)*, (33).
- Romero Frias, R. I. (2022). Ludificación significativa para entornos académicos y de negocios. *Revista Revisiones, Reflexiones y Reseñas*, 1(1), 34-40.
- Solana, R. F. y Pienovi, A. (1978). *Administración de Organizaciones*. Interoceánicas.