

JUEGOS DE SIMULACIÓN EMPRESARIAL COMO HERRAMIENTA DOCENTE PARA LA ADAPTACIÓN AL ESPACIO EUROPEO DE EDUCACIÓN SUPERIOR: EXPERIENCIA EN LA DIPLOMATURA EN TURISMO

*Bernabé Escobar Pérez y Antonio Lobo Gallardo**
Universidad de Sevilla

RESUMEN

Además de estar generalmente aceptado en la doctrina sobre docencia de la Contabilidad que las capacidades de comunicación, trabajo en grupo y otras son, al menos, tan importantes como los conocimientos técnicos, recientemente las iniciativas de adaptación de nuestro país al Espacio Europeo de Educación Superior ha vuelto a poner de candente actualidad esta cuestión, ya que éste pone especial énfasis en el desarrollo de éstas capacidades.

En este contexto, en este trabajo se presentan los resultados de una experiencia que se ha desarrollado en la asignatura Control de Gestión de la Diplomatura de Turismo. En particular, nos centramos en el análisis del impacto del empleo de juegos de simulación empresarial en la motivación de los alumnos, en el aprendizaje de fundamentos de Control de Gestión aplicados a hoteles, y en el desarrollo de las denominadas capacidades no técnicas.

Palabras clave: Juego de Simulación, Motivación, Competencias, Control de Gestión, Hoteles.

ABSTRACT

Nowadays, it is generally accepted that some communication, team group, and solving problem skills are at least as important as any other technical-related knowledge ones. Recently, the adaptation process to the new European Higher Education System is mainly focus on these non-technical skills. Giving the fact that the use of business games is recommended to improve above mentioned skills it is going to be evaluated the impact of their use into students' attitudes and aptitudes.

Fecha de recepción: 13 de mayo de 2005.

Fecha de aceptación: 15 de diciembre de 2005.

* Departamento de Contabilidad y Economía Financiera. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Sevilla. Avda Ramón y Cajal, 1. 41018 SEVILLA (España). E-mail: bescobar@us.es; alobo@us.es

In this paper, we present the results of using a specific hotel business game understood as the impact on students motivation and learning. This experience has been carried at the subject Management Control of three-year degree of Tourism at the University of Seville.

Key words: Business Game, Motivation, Non-Technical Skills, Management Control, Hotels.

1. INTRODUCCIÓN

Los motivos que nos llevaron a desarrollar esta experiencia fueron varios. En primer lugar, a pesar de que existe un acuerdo unánime en que la Universidad en sus dos primeros ciclos tiene la función primordial de formar profesionales, los protocolos de autoevaluación y las recomendaciones de los evaluadores externos de las titulaciones relacionadas con la gestión empresarial, ponen de manifiesto que existe una importante brecha entre las necesidades de la industria y la preparación académica, haciendo un llamamiento a la colaboración para reducirla.

En segundo lugar, la Contabilidad es una disciplina de naturaleza eminentemente empírica. Por ello, entendemos que la necesidad de acercar Docencia, Práctica e Investigación en nuestro caso resulta crucial, ya que permite que se estrechen las relaciones entre universitarios –alumnos y profesores- y gestores de empresas, con el enriquecimiento mutuo que esto significa. En esta línea, el AICPA (1988) observó que los cambios en las destrezas necesarias para los contables profesionales, así como los cambios en el entorno de la Contabilidad, proporcionan sobradas razones para cambiar la docencia en Contabilidad. Por tanto, el objetivo de la docencia en Contabilidad debería ser «*crear una base que permita desarrollar un aprendizaje continuo*» (AECC, 1990, p. 308). Por consiguiente, «*el principal objetivo de los programas de Contabilidad debería ser enseñar a los estudiantes a aprender por sí mismos*» (AECC, 1990, p. 309); y todo ello, en un entorno tecnológico complejo. Asimismo, recientemente las iniciativas de adaptación de nuestro país al Espacio Europeo de Educación Superior ha vuelto a poner de candente actualidad esta cuestión, ya que éste pone especial énfasis en el desarrollo de capacidades que permitan a los alumnos un aprendizaje continuo.

En tercer lugar, parece lógico que esta visión implica abordar la docencia de la Contabilidad desde un enfoque teórico menos convencional, ya que se trata de *enseñar a aprender*, en el que siguiendo a Marcelo (1995), los objetivos a perseguir habrían de ser:

- a. Sobre el contexto didáctico: Impulsar las actitudes de apertura profesional como las discusiones abiertas sin respuestas definitivas a las cuestiones planteadas; Fomentar la reflexión sistemática y la discusión sobre las distintas perspectivas teóricas, facilitando el contraste entre ellas; Transmitir una actitud de indagación, comprensión y análisis crítico ante los problemas que plantea la práctica; Potenciar el uso de fuentes de información diversas y de primera mano como datos básicos

- para desarrollar hipótesis, procedimientos y conclusiones; Organizar el tiempo no docente de forma que se facilite el contacto con los alumnos para guiar de forma más individualizada su aprendizaje.
- b. De orientación teórico-práctica: Adquirir y utilizar un vocabulario que permita expresar con rigor las ideas propias; Conocer y utilizar diferentes modelos de análisis y evaluación de necesidades informativas para la decisión, para su identificación y mejora; Desarrollar la capacidad para intervenir y actuar, llegando a poder asesorar a otros ante situaciones particulares; Plantear y resolver problemas de la práctica usando esquemas de resolución no conocidos, así como cuestiones de investigación desde diversos enfoques; Analizar las relaciones e implicaciones de las respuestas ante problemas reales; Utilizar estrategias de comunicación, interacción y de trabajo en equipo.
 - c. De orientación actitudinal: Ser conscientes de las propias creencias, sentimientos y valores sobre la disciplina; Adquirir una actitud abierta y positiva ante los distintos planteamientos de nuestra disciplina y ante las experiencias divergentes; Adoptar actitudes favorables hacia la investigación de los problemas reales en que se encuentra implicada nuestra profesión.

Para conseguir estos objetivos, entendemos que resulta necesario acentuar los procesos comunes a las distintas materias de estudio (Rodríguez, 1980), desarrollar capacidades no técnicas, como las de comunicación, trabajo en grupo y resolución de problemas (Arquero y Jiménez, 1999) y utilizar un enfoque multimetodológico, ya que sólo una mezcla de los métodos docentes clasificados por Brown y Atkins (1988) puede capacitar al alumno para aumentar su motivación, elemento fundamental de todo el proceso de enseñanza-aprendizaje, ya que impulsa al alumno a la adquisición de conocimiento; fomentar su actitud crítica y pensamiento creativo.

En este sentido, los juegos de empresa son un método docente de especial importancia, sobre todo porque nos permiten acercar al alumno a la realidad empresarial, o sea en un área de las ciencias sociales donde como es conocido, ejercitar actuaciones y comprobar sus efectos reales es prácticamente imposible. Así, gracias a estos simuladores de la realidad económica, en nuestro caso de la gestión empresarial, los alumnos pueden tomar decisiones y observar sus resultados, lo que les permite valorar la eficacia de las mismas. Por tanto, el alumno comienza a tomar conciencia de las circunstancias reales que se encontrará en su futura actividad empresarial, haciéndole utilizar elementos del método del caso, del análisis matemático de modelos y del método experimental.

Por todo ello, con la actividad Empleo de Juegos de Simulación en Control de Gestión en la Empresa Hotelera, hemos pretendido acercar al alumno al contexto en el que se desarrolla la actividad turística, al entender que resulta muy conveniente para su formación. Para conseguirlo, hemos intentado que el alumno, por un lado, desarrolle un trabajo en el que adopta el papel de responsable de la empresa, se familiarice con los procesos de elaboración y empleo de información para la gestión y, finalmente, perciba la importancia de esta información en el proceso de toma de decisiones y, especialmente, en el de control. Asimismo, se trata de que desarrolle sus capacidades de trabajo en grupo y ejercite su pensamiento crítico y habilidades de comunicación, así como de que mejore su manejo de

aplicaciones informáticas, tanto para el manejo de la aplicación del juego de simulación, como para la presentación de los informes.

2. CONTEXTO

El rápido crecimiento del sector turístico en las últimas cuatro décadas ha hecho de él, sin duda, una de las primeras industrias del mundo, y de forma muy especial para algunos países como España, a cuyo desarrollo ha contribuido de manera notable. En relación con esto, la Secretaría de Estado de Comercio y Turismo señala que este sector estratégico para la economía española durante 2002 supuso un 12,1% del PIB y empleó a 1.523.862 personas, lo que supone aproximadamente un 9,5% del total de la población ocupada. Sin embargo, a pesar de lo que representa el turismo para nuestro país, no ha habido hasta hace muy pocos años una planificación estratégica en la que se plantearan las mejores alternativas para desarrollar el sector.

El Real Decreto 604/1996 de 15 de abril, establece el título de Diplomado en Turismo y las directrices generales propias de los planes de estudios conducentes a su obtención, estableciéndose expresamente en la primera directriz que: *«Las enseñanzas conducentes a la obtención del título oficial de Diplomado en Turismo deberán proporcionar la formación teórico-práctica adecuada para la gestión de organizaciones e instituciones relacionadas con el turismo»*. En la Universidad de Sevilla, el Plan de Estudios de la Diplomatura en Turismo se aprobó por Resolución de 2/9/99 (BOE de 22/9/99) y atendiendo a las recomendaciones del Real Decreto 604/1996, se ha estructurado en tres años, divididos en dos semestres y con cuatro bloques de materias claramente diferenciados: troncales, obligatorias, optativas y créditos de libre configuración. El total de créditos es 207, distribuidos en 103,5 troncales, 42 obligatorios, 40,5 optativos y 21 de libre configuración.

Las asignaturas optativas, todas de 4,5 créditos, han de cursarse en 2º y 3º, recomendándose dos en cada semestre. También existe la posibilidad de convalidar por cualquier materia, los estudios realizados en universidades y centros de investigación extranjeros con convenios suscritos con la Universidad de Sevilla.

En cuanto a la Contabilidad, aunque el Real Decreto 604/1996 establece como troncal *«Contabilidad. Contabilidad financiera y de costes aplicadas al turismo»* con 6 créditos, en el Plan de Estudios de la Diplomatura en Turismo de la Universidad de Sevilla, se recogen dos asignaturas obligatorias de 9 créditos cada una, *Contabilidad* y *Contabilidad para la Gestión Turística*, en primer y segundo curso, respectivamente, y una optativa de 4,5 créditos, *Control de Gestión*, impartida en el segundo semestre de tercero.

La asignatura *Control de Gestión* tiene un contenido profesional importante, relacionado con la evaluación de la gestión de la empresa para mejorar sus procesos de toma de decisiones, básicamente, en aquellas áreas clave para la consecución de sus objetivos. Esta función tiene como principales responsables a todos los usuarios internos de la información contable, los directivos o gestores, cada uno según su nivel de responsabilidad. Por lo tanto, el éxito del *controller*, especialista en la captación, elaboración y comunicación de la información, requiere, además de conocimientos técnicos en organización de empresas, sistemas de información, entre los que destaca la Contabilidad como el más formalizado

y antiguo en las organizaciones, tecnologías de la información, etc.; del dominio de habilidades de pensamiento crítico, comunicación y trabajo en grupo. Sobre este particular, hemos de señalar que estas habilidades deben ser desarrolladas en este momento, ya que en cursos anteriores los alumnos han podido aprender los contenidos fundamentales y a aplicar las normas y usar los algoritmos de resolución de problemas. En este sentido, la resolución de casos se propone como mecanismo para emplear y mejorar las habilidades técnicas, de comunicación y trabajo en grupo en la realidad empresarial.

Los alumnos que optan por esta asignatura provienen en su mayoría, sobre el 95%, de la Diplomatura en Turismo y el 5% restante corresponde a quienes la cursan como Actividad de Libre Configuración, principalmente, estudiantes de otras titulaciones como la Diplomatura en Ciencias Empresariales y la Licenciatura en Administración y Dirección de Empresas. Cuando comienza a impartirse *Control de Gestión*, los estudiantes ya han cursado otras asignaturas que respecto a nuestro área de conocimiento son: (1) *Contabilidad*, de carácter obligatorio, 9 créditos en el primer curso, en la se adquieren conocimientos sobre el proceso contable completo y la elaboración de las Cuentas Anuales y (2) *Gestión Financiera en el Sector Turístico (I)*, obligatoria, 4,5 créditos en la que se abordan las decisiones de inversión y financiación en las empresas turísticas que se imparte durante el segundo semestre del segundo curso. Asimismo, es especialmente importante recordar la asignatura (3) *Contabilidad para la Gestión Turística*, obligatoria, 9 créditos y de segundo curso en la que se aborda la elaboración y análisis de la información contable para la toma de decisiones en las empresas turísticas, más concretamente, fundamentos de cálculo y asignación de costes, aplicaciones específicas de éstos a distintas organizaciones turísticas y, por último, fundamentos de planificación y control.

Además, para el adecuado desarrollo de esta asignatura es conveniente haber adquirido otros conocimientos previos sobre áreas afines, entre los que destacamos:

- a. El diseño de la estructura organizativa y el papel de los recursos humanos en el sector turístico, abordados en la asignatura *Organización y Gestión de Empresas*, de carácter troncal, 9 créditos y de primer curso.
- b. La distribución de productos turísticos, así como la determinación de su precio, abordados en la asignatura *Marketing Turístico*, de carácter troncal, 6 créditos e impartida durante el segundo semestre del primer curso.
- c. Las diferentes técnicas de producción/prestación de servicios turísticos, abordados en la asignatura *Dirección y Gestión de Producción en el Sector Turístico (I)*, obligatoria, 6 créditos e impartida durante el segundo semestre del segundo curso
- d. La calidad de los servicios turísticos, medida a través del nivel de satisfacción de los clientes, como factor clave en la actividad turística, contenidos abordados en la asignatura *Gestión de la Calidad del Sector Turístico*, obligatoria, 6 créditos e impartida durante el segundo semestre del tercer curso.

Por último, relacionado con la formación previa, es especialmente relevante para el desarrollo de *Control de Gestión*, el hecho de que durante el tercer curso de la Diplomatura en Turismo los alumnos han de realizar el *Practicum* de carácter obligatorio, 10,5 créditos, en organizaciones e instituciones turísticas; por los efectos positivos que

tiene sobre el proceso enseñanza-aprendizaje, tanto para los alumnos, como para el profesor.

3. JUEGOS DE SIMULACIÓN EMPRESARIAL COMO ESTRATEGIA DIDÁCTICA

Los juegos de simulación empresarial, según Hacer (1960), son abstracciones matemáticas simplificadas de una situación relacionada con el mundo de la empresa que permiten a los participantes, bien sea individualmente o en grupos, dirigir una empresa o parte de ella, tomando decisiones con respecto a las operaciones que se desarrollan en ella durante un determinado período de tiempo.

Según Domingo (2004), surgen a finales de los años 50 gracias a la fusión de las investigaciones sobre el desarrollo de juegos de simulación de guerras, la investigación operativa, la tecnología informática y los avances en la teoría educativa, alcanzado una gran popularidad gracias a:

- a. El éxito alcanzado por las técnicas de investigación operativa durante la II Guerra Mundial provocó su aplicación en el campo de la gestión empresarial.
- b. La convicción generalizada entre sus defensores, de que los juegos de empresa cumplen más que otros métodos, las leyes de aprendizaje, es decir, aquellas normas que nos señalan porqué y en qué condiciones tiene lugar el aprendizaje. En este sentido, en la medida en que en un juego de empresa el jugador se ve inmerso en una situación que simula la realidad, el aprendizaje que en él se consigue está más próximo al que se obtendría en la realidad misma.
- c. El desarrollo de los medios informáticos que hizo posible que se acortara el tiempo de duración del juego, agilizando todo el proceso de cálculo y la obtención de resultados, y permitiendo el uso de algoritmos más complejos.

Esta popularidad se ha traducido tanto en los numerosos juegos que han ido surgiendo desde entonces, como en el aumento vertiginoso del número de centros de enseñanza y empresas que los han incorporado como instrumentos de formación (Faria, 1998).

Como hemos señalado previamente, entendemos que los juegos de simulación empresarial constituyen un método docente de especial importancia, dado que permiten acercar al alumno a las circunstancias reales que se encontrará en su futura actividad empresarial. Entre sus principales ventajas destacan (Elwood, 1993):

- a. Los juegos pueden contener la suficiente materia como para plantear un problema, demandar una respuesta al mismo y dar una respuesta acertada y razonada en función del conocimiento disponible. Así, la experimentación sustituye a la lección magistral y se convierte en el objeto de la clase. Los estudiantes aprenden de su propia experiencia y el profesor podrá centrarse en enfatizar las cuestiones más importantes, bien durante el propio desarrollo del juego, bien en una sesión de revisión o conclusiones.

- b. Existe una gran diferencia en la motivación de los alumnos que aumenta ante la expectativa de divertimento y de libertad de acción que conlleva el jugar. La interacción, observación de resultados, trabajo en grupo, diseño de la organización y experimentar una presión similar a la de la vida real, hacen que el grado de interés de los alumnos aumente y se conviertan en receptores activos.
- c. Los juegos se realizan generalmente en grupo, lo que permite la discusión entre los participantes. Esto implica que se consideren los puntos de vista de más personas y no sólo el del que ofrece la lección magistral. Las ideas puestas en práctica por los participantes pueden carecer de argumentos y conocimientos suficientes, pero esto no hace que carezcan de valor, ya que en el proceso de adquisición de nuevos conocimientos es preciso enlazar lo que uno sabe con lo nuevo que está aprendiendo. Este procedimiento de aprendizaje debe ser reforzado por la labor del profesor, orientando la discusión de forma adecuada.
- d. Los defensores de los juegos observan que quizás exista menos autoridad cuando el aprendizaje procede del juego que cuando lo hace un experto en la materia, pero que esto se contrapesa con la mayor y más profunda interiorización de lo aprendido cuando se produce una participación activa.

Por otra parte, para su aplicación deben seguirse las siguientes fases (Lobo, 2003): constitución de varios equipos de trabajo a los que se les suministra información sobre el funcionamiento del juego y sobre las características del entorno, estudio de las condiciones en las que opera la empresa y diagnóstico de la problemática empresarial, los distintos equipos toman decisiones periódicas sobre las diversas áreas que abarca el juego, evaluación de los resultados de las distintas simulaciones, proceso de bucle cerrado, terminando con un análisis crítico constructivo de la evolución seguida.

Entre los inconvenientes de los juegos de simulación empresarial, destaca según Domínguez (1992) que generalmente la estructura interna que genera los resultados de la simulación es poco conocida o deliberadamente oculta, por lo que no se pueden analizar las verdaderas causas de los resultados que se obtienen, no se conoce si la estructura básica del modelo de simulación es errónea y tampoco se puede adaptar para adecuar el aprendizaje a condiciones cambiantes. Estas desventajas podrían ser superadas por los denominados *juegos de empresa de caja transparente* que permiten la utilización de información cuantitativa y cualitativa en los modelos mentales de los directivos en función de sus conocimientos y experiencia, cuentan con una estructura interna accesible, lo que desarrolla la intuición y el aprendizaje se desarrolla de una forma más razonada y consciente, y posibilitan simular cambios en la estructura de la empresa (Domínguez y otros, 1995).

4. OBJETIVO, PLANTEAMIENTO Y DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD

Como comentamos en la introducción, con la actividad Empleo de Juegos de Simulación en Control de Gestión en la Empresa Hotelera, hemos pretendido acercar al alumno al contexto en el que se desarrolla la actividad turística, haciendo que realice un trabajo en el que actúa como responsable de los hoteles que deben gestionar.

En concreto, hemos pretendido alcanzar tres objetivos principales. En primer lugar, desarrollar material didáctico (a partir de los diferentes trabajos elaborados por los alumnos) sobre Control de Gestión, ya que en nuestro país las clases prácticas de las asignaturas de Contabilidad en general y de Contabilidad de Gestión y Control de Gestión, en particular, suelen centrarse en la resolución de ejercicios más o menos complejos (Arquero y Jiménez, 1999); motivo por el que hemos encontrado muy poca bibliografía en las búsquedas efectuadas, destacando el libro de Aranda y Aranguren (1996). En segundo lugar, incardinar el uso de estos trabajos dentro de una estrategia de enseñanza novedosa en el área que incluye la elaboración y discusión en clase de los informes finales sobre los hoteles que han gestionado, para cubrir los contenidos prácticos de la asignatura, formando para ello grupos de tres alumnos que elaborarán éstos durante el curso bajo la tutela del profesor. Por último, se presentan y discuten con los compañeros en clase, también bajo la supervisión del profesor. En tercer lugar, evaluar el impacto de esta experiencia en la actitud y rendimiento académico de los alumnos, mediante la utilización de dos cuestionarios, uno en el que se recogen de forma genérica sus expectativas antes de que se desarrollase la actividad, y otro más exhaustivo donde expresan sus impresiones al finalizarla.

En línea con Arquero y Jiménez (1999), nuestras hipótesis iniciales fueron que el empleo de juegos de simulación como base para el desarrollo de los contenidos prácticos: 1) facilitará un primer contacto de los alumnos con una representación simplificada de la realidad empresarial concreta de la gestión en el sector hotelero, 2) aumentará el interés y la participación de los alumnos, al poder utilizar los conocimientos adquiridos en la resolución de problemas reales, 3) permitirá mejorar sus habilidades de comunicación y trabajo en grupo, y 4) que mejore su manejo de aplicaciones informáticas, tanto para el manejo de la aplicación del juego de simulación, como para la presentación de los informes.

Por último, la evaluación del grado de consecución de los objetivos fijados en el plan de la asignatura, se ha llevado a cabo mediante un examen final y un trabajo obligatorio, valorados en un 50% de la nota final cada uno. El trabajo lo realizan los alumnos en grupos reducidos de tres, utilizando un juego de simulación de negocios específico de gestión hotelera, denominado *Hotel Giant*, que fue adquirido por la Escuela Universitaria de Estudios Empresariales a petición de los profesores de la asignatura.

En cuanto al planteamiento y desarrollo de la actividad Empleo de Juegos de Simulación en Control de Gestión en la Empresa Hotelera, hemos de comenzar señalando que se inserta en una propuesta metodológica que hemos basado en las siguientes premisas, a nuestro entender, necesarias: (1) Adoptar una visión activa, tanto del alumno como del profesor, en el proceso de aprendizaje, ya que entendemos la enseñanza como un ofrecimiento de oportunidades de aprendizaje, pudiendo ser el contenido sobre hechos, procedimientos, habilidades e ideas y valores; (2) Orientar el aprendizaje de los alumnos hacia la comprensión, apropiación crítica y aplicación práctica de los conceptos trabajados, mediante la combinación del trabajo individual y grupal e impulsando el uso de los medios adecuados para proporcionar una experiencia de los alumnos con la realidad a tratar en su futuro profesional; (3) Integrar distintos métodos docentes para aprovechar sus ventajas para mejorar la motivación de los alumnos y alcanzar mejor el objetivo planteado de formar profesionales.

Lógicamente, ha resultado factible poner en práctica esta propuesta metodológica orientada a la mejora de la estrategia didáctica tradicionalmente empleada, basada casi exclusivamente en clases expositivas, porque como se ha señalado con anterioridad, se trata de una asignatura optativa y, por tanto, el número de alumnos ha sido considerablemente menor, en concreto, 35 en 2002-2003. Su procedencia es el Bachillerato y poseen calificaciones elevadas por la nota de corte exigida (6,44) para su ingreso en la Diplomatura en Turismo, debido al reducido número de plazas ofertadas (250). Por último, cabe señalar que un 80% de los alumnos cursó la especialidad de letras puras, por lo que confiesan poca formación en matemáticas y prevén dificultades en las que denominan *prácticas numéricas*.

Así pues, reconociendo las ventajas de las clases expositivas bien estructuradas para abordar los contenidos teóricos en estas circunstancias, hemos abordado diversas cuestiones complementarias, fundamentalmente dirigidas a conseguir un aumento en la motivación del alumno. Durante el espacio temporal disponible durante las clases, las tutorías y algunas de las que el alumno dedica al estudio autónomo, se han desarrollado, siempre con la tutela del profesor, las siguientes actividades:

- a. A desarrollar durante la clase:
 - a.1. Exposición. Es particularmente adecuada para la presentación de los temas, al aumentar el interés y la comprensión. Se emplea para introducir la necesidad de gestionar por excepción y desarrollar los contenidos específicos que darán cobertura a los objetivos previamente expuestos, así como para presentar los fundamentos del juego de simulación que tendrán que utilizar los alumnos para llevar a cabo la actividad en grupo.
 - a.2. Trabajo en grupos pequeños. Se pretende que los alumnos, en grupos de tres o cuatro, detecten y discutan sobre la importancia de diferentes aspectos de los procesos de Control de Gestión, haciendo especial hincapié en el diseño y uso del Cuadro de Mando como herramienta de gestión en el sector hotelero. Para el desarrollo de estos trabajos se han seleccionado diferentes casos específicos extraídos de la literatura específica.
 - a.3. Resolución y discusión en clase, tanto individual como en grupo, de supuestos prácticos. Son el contrapunto necesario a los conocimientos teóricos, debiendo, además de sedimentar los conocimientos adquiridos, posibilitar la detección de lagunas en el aprendizaje. Ni que decir tiene que si la resolución de supuestos prácticos es, en lugar de individual, en grupo, los efectos benéficos se ven aumentados al tener que explicitarse entre sus miembros, los conocimientos necesarios y los procesos cognoscitivos seguidos para ello.
 - a.4. Discusión en gran grupo en el aula. Se ponen en común las consideraciones de cada grupo y se comentan las cuestiones más relevantes sobre los resultados de la tarea anterior. Básicamente, se trata de que con la menor intervención del profesor que actuará como moderador, los alumnos expliquen qué proceso han seguido para obtener los resultados, qué les sugieren los hallazgos y, además, completen su información.
- b. A desarrollar fuera de clase. Los estudiantes tendrán que realizar un trabajo, en grupos reducidos y con carácter obligatorio, que les permita desarrollar mejor las

habilidades no técnicas. Este trabajo consistirá en la participación en el juego de empresa *Hotel Giant* que reproduce la actividad de diferentes tipos de hoteles dentro de un determinado entorno económico y sectorial, sobre el que éstos pueden impactar directamente durante el desarrollo de la simulación.

El juego consistió en que los alumnos asumieran el máximo puesto ejecutivo de una cadena hotelera y tomar las principales decisiones para su gestión. El objetivo final de la gestión era aumentar los beneficios y, en última instancia, el valor en Bolsa de las acciones de la compañía. Los beneficios obtenidos, el ritmo de crecimiento, la calidad de los servicios ofrecidos, los planes de expansión futuros o la fidelidad de los clientes, son algunos de los factores que principalmente se tienen en cuenta para alcanzar los objetivos antes mencionados.

La experiencia se ha desarrollado en distintas fases marcadas por las decisiones que se fueron tomando en función de un Cuadro de Mando definido al efecto. La situación de partida fue idéntica para los equipos que seleccionaron hoteles de similares características y la evolución de la cadena ha estado condicionada por sus decisiones.

Al final, cada grupo ha presentado un informe sobre su experiencia que consta de cuatro partes: (1) Descriptiva en la que se muestra la información sobre las decisiones tomadas por el grupo, los datos empleados para ello, así como los resultados obtenidos; (2) Interpretativa en la que los alumnos deben analizar las razones por las que han obtenido esos resultados; (3) Prospectiva donde el grupo debe proponer un Cuadro de Mando para el hotel que han venido gestionando durante el desarrollo del juego sobre la base de los datos obtenidos en el mismo y los fundamentos explicados en el tema específico sobre diseño e implantación de Cuadro de Mando para hoteles que se imparte en la asignatura, finalmente, (4) una de Evaluación sobre la experiencia docente del juego, en esta parte los alumnos deberán indicar, al menos, tres aspectos positivos y otros tres negativos sobre la organización y desarrollo de la experiencia y sobre el juego en sí.

Entre los trabajos presentados, se han seleccionado aleatoriamente cuatro para ser presentados y debatidos posteriormente en clase por el resto de los compañeros en las sesiones finales reservadas a tal efecto.

Los alumnos desarrollaron las jugadas en la Sala II de Informática, con 20 puestos de trabajo operativos, de la Escuela Universitaria de Estudios Empresariales durante 10 horas lectivas. Además, quienes no pudieron asistir a clase por incompatibilidad con el horario del *Practicum* o quisieron jugar un mayor número de horas, pudieron hacerlo durante el horario de acceso libre a esta sala.

En cuanto a la realización de la actividad Empleo de Juegos de Simulación en Control de Gestión en la Empresa Hotelera propiamente dicha, las actividades y su temporalización han sido:

- a. Sesión introductoria para explicar el funcionamiento del juego en la Sala II de Informática.
- b. Desarrollo de las jugadas por parte de los grupos en la Sala II de Informática, mínimo 10 horas.

- c. Seguimiento de cada jugada de los diferentes grupos en el aula de informática y en las horas de tutoría.
- d.- Elaboración del informe final que presentaron, aproximadamente, el 15 de Mayo.
- e. Revisión del informe final en tutorías.
- f. Presentación en clase por los grupos seleccionados, del informe final revisado en la última semana de clase. Para ello, los informes se pusieron a disposición de todos los alumnos unos días antes de ser debatidos en clase, con el ruego de que los estudiaran y pudieran formarse su opinión al respecto.
- g. Evaluación global de la experiencia mediante la discusión en el aula, principalmente, de los aspectos mencionados en la cuarta parte del informe sobre la evaluación de la organización y desarrollo de la actividad.

Podemos afirmar que esta innovación metodológica ha fomentado la interrelación de los conocimientos adquiridos anteriormente por los alumnos y desarrolla las capacidades de toma de decisiones, de comunicación de ideas, de aplicación práctica de los conocimientos teóricos y de trabajo en equipo.

A través de la discusión en clase de los informes finales de los trabajos y de los estudios de caso extraídos de la literatura, se han fomentado las siguientes capacidades (Brown y Atkins, 1988):

- a. Comunicación. Escuchar, explicar, preguntar y responder. La discusión favorece la habilidad para comunicarse con otros y el manejo preciso de los conceptos propios de la materia, tan importantes en el futuro desarrollo profesional del alumno.
- b. Intelectual y Profesional. Están relacionadas con la capacidad crítica: analizar, sintetizar, profundizar en la reflexión, integrar aprendizajes, evaluar, relacionar, comparar, ordenar y clasificar. El futuro profesional ha de aprender a analizar y descubrir disfuncionalidades, resolver problemas, formarse un criterio propio, etc.
- c. Desarrollo personal. En relación con las capacidades de comunicación y de pensamiento: autoconfianza, aprendizaje autónomo, trabajo en grupo e intuición.

La profundización en estos aspectos ha implicado la reducción de los contenidos del programa. Siguiendo a Benedito (1987), hemos tratado de formar cabezas bien hechas, con formación flexible, con capacidad de reflexión y de información, de concepción abierta y transformadora de la cultura; en vez de bien llenas. Además, el empleo de estos métodos ha exigido un cambio en el papel tradicional del profesor que puede concretarse, entre otras, en: delimitar las ideas principales a desarrollar en cada sesión, potenciar la responsabilidad individual y las actitudes cooperativas, formar grupos heterogéneos y evaluar los progresos individuales y colectivos.

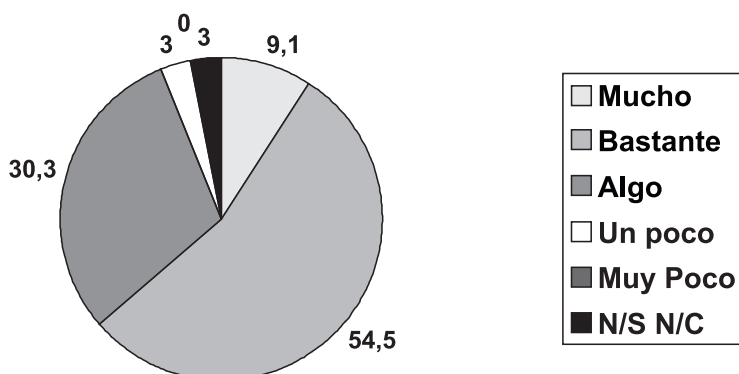
Durante cada una de las cuatro sesiones en las que se discutieron los informes finales, el grupo que había realizado el trabajo defendió su opinión en primera instancia y el resto solicitó información adicional, criticó y planteó sus propias opiniones acerca del mismo.

Teniendo en cuenta su carácter exploratorio, la actividad se ha evaluado considerando los siguientes criterios: Calidad de los contenidos y de su presentación del informe elaborado, así como la calidad de las intervenciones durante la exposición en clase de los resultados de los demás.

5. DESCRIPCIÓN DE LOS CUESTIONARIOS

La actividad comenzó realizando un cuestionario (Anexo 1) para conocer la predisposición de los alumnos a realizar una experiencia docente que además de ayudarles a asimilar los contenidos impartidos acerca del Control de Gestión, pudiera influir sobre sus habilidades y capacidades, cuyos resultados aparecen en los siguientes gráficos:

Gráfico 1
UTILIDAD PERCIBIDA DEL CONTROL DE GESTIÓN PARA FUTURO PROFESIONAL



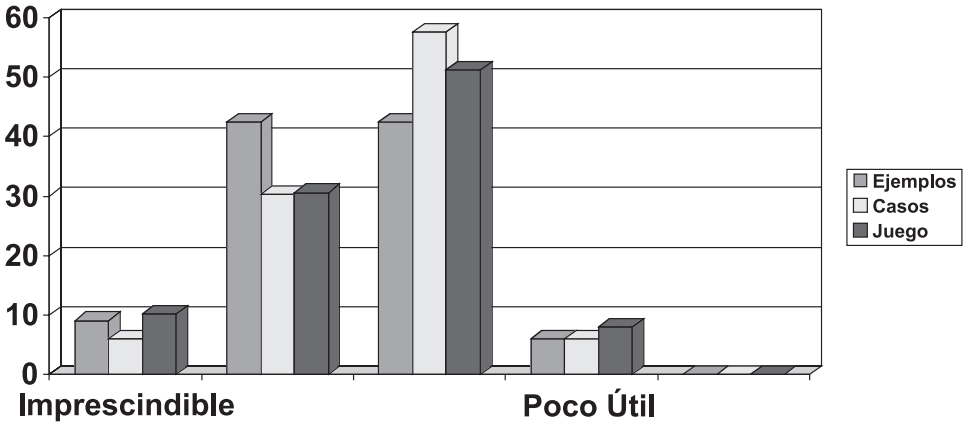
Como puede observarse, la mayoría de los alumnos consideraba que la asignatura Control de Gestión iba a ser útil para su futuro profesional.

Asimismo, entendían que tanto los ejemplos sobre organizaciones reales, como la elaboración tutelada del informe final sobre el hotel gestionado en el juego de simulación, les serían de ayuda para comprender mejor los contenidos teóricos abordados.

Entre las cuestiones que los alumnos consideraban de mayor interés para hacer más agradables y fructíferas las clases, destacan la reducción del contenido de la asignatura, la demanda de unos apuntes de clase, la predisposición para trabajar en grupo y que un trabajo cuatrimestral sustituyese completamente al examen y el reconocimiento de la timidez como principal inhibidor para la participación en clase.

Por último, para evaluar la actividad desarrollada, pasamos un cuestionario adaptado de Arquero y Jiménez (1999), en el que se formularon 27 cuestiones –3 sobre la valoración

Gráfico 2
PERCEPCIONES SOBRE LA UTILIDAD DE EJEMPLOS,
CASOS Y JUEGO DE SIMULACIÓN



general de la actividad, 5 sobre aspectos motivacionales, 7 sobre mejora de conocimientos, 6 sobre desarrollo de capacidades y 6 sobre características propias de la actividad; que se midieron en una escala de Likert de 5 puntos, desde totalmente de acuerdo (1) a totalmente en desacuerdo (5).

6. RESULTADOS

Dada la naturaleza de actividad Empleo de Juegos de Simulación en Control de Gestión en la Empresa Hotelera que hemos realizado, vamos a distinguir dentro de sus resultados dos apartados. Por un lado, presentamos una síntesis sobre la evaluación de los informes elaborados y presentados por los alumnos que servirán como material de trabajo en años sucesivos y, por otro, mostramos las respuestas al cuestionario realizado.

En cuanto al material elaborado a través de la realización de los informes finales de los trabajos en grupos, hemos de señalar que finalmente fueron 12, en los que participaron los 35 alumnos. Más concretamente, se analizaron 4 grandes hoteles urbanos, 3 hoteles de playa, 1 hotel de lujo y 2 de gran lujo. Cada grupo ha elaborado el informe estructurándolo en cuatro partes principales:

1. Descripción de la empresa donde se ha analizado: (1) el contexto histórico, el tamaño organizativo, el tipo de propiedad, así como cualquier otro componente del (2) entorno global -tecnológico, sociocultural, político, económico, ambiental, demográfico-, (3) competitivo -proveedores, competidores, distribuidores, clientes- y (4) organizativo —estrategia, estructura, líder, relaciones personales y cultura organizativa—.

Con el empleo del juego de simulación se pueden superar las dificultades que tendrían los alumnos para acceder a los datos y a las personas adecuadas para desarrollar casos reales. Los resultados han sido bastante satisfactorios, puesto que todos los grupos han alcanzado un conocimiento notable del hotel analizado, lo que les ha facilitado el estudio del sistema de control del hotel. Asimismo, los miembros de los otros grupos han podido comprender mejor la exposición de los informes presentados por sus compañeros.

Entre las cuestiones tratadas por los alumnos destaca la información sobre los diferentes segmentos en que operan las hoteles analizados, las particularidades del proceso de prestación de los servicios en hoteles, etc. Asimismo, todos han incluido información específica sobre el organigrama. Se ha constatado que en los grandes hoteles la estructura organizativa estaba mucho mejor definida y, en consecuencia, poseían un organigrama bien estructurado donde se representaban con claridad todas las relaciones jerárquicas.

Para concluir esta primera parte, se expone la información sobre las decisiones tomadas por el grupo, los datos empleados para ello, así como los principales resultados obtenidos.

2. Descripción de los diferentes componentes del sistema de control y se presenta el sistema de *reporting* del hotel. Entre estos componentes destaca el empleo de cuadros de mando, mucho más definidos en el caso de los grandes hoteles, ya que contenían diversos indicadores empleados para la planificación y el control por áreas funcionales, entre los que destacan: crecimiento del mercado, porcentaje de ocupación de los hoteles de la competencia, ocupación hotelera, ingreso total por habitación ocupada (revpor) o por habitación disponible (revpar), diferentes indicadores financieros para la gestión de aspectos tales como la liquidez, la solvencia o la rentabilidad e indicadores no económicos que aportan información sobre la gestión de los recursos humanos, de la cartera de clientes y de las reservas. Además, en esta parte del informe los estudiantes han analizado las principales razones por las que el empleo de esta información ha llevado al hotel que han gestionado a alcanzar los resultados, económico financieros y de otra naturaleza, que han obtenido al final del período de simulación.
3. Análisis de la adecuación del sistema de control empleado en el hotel y recomendaciones. En este sentido, cabría destacar el hecho de que la gran mayoría de propuestas estuviesen relacionadas con la mejora de los componentes formalizados de los sistemas de control empleados. Por un lado, las principales recomendaciones estuvieron relacionadas con: (1) la creación de nuevos cuadros de mando donde los diferentes grupos hicieron una propuesta para el hotel que habían venido gestionando durante el juego, según los datos obtenidos y los fundamentos explicados en clase sobre el cuadro de mando y (2) la implantación de nuevas tecnologías de la información como soporte de los mismos. Por otro, se puso de manifiesto la necesidad de incluir en los contenidos de los informes más información de carácter cualitativo y cuantitativo no financiero, debido a la naturaleza de la actividad de empresarial —prestación de servicios— desarrollada por los hoteles analizados.

4. Evaluación de la experiencia del juego de simulación por los grupos de alumnos. En ella, los alumnos han indicado, al menos, tres aspectos positivos y otros tres negativos sobre la organización y desarrollo de la experiencia y sobre el juego de simulación en sí.

Por otra parte, las respuestas individuales al cuestionario se presentan en las tablas 1 a 5 que agrupan los resultados según los cinco bloques predefinidos, así como la media, la moda y la desviación estándar.

Tabla 1
VALORACIÓN GENERAL

Nº	Cuestiones sobre Valoración General de la Actividad	Media	Moda	Desv. Est.
5	Creo que la experiencia ha merecido el tiempo que le he dedicado a los trabajos	2.16	1	1.1
6	Pienso que la generalización a otras asignaturas de este tipo de actividades mejoraría la calidad de la docencia universitaria	1.94	2	0.85
7	La intervención de los grupos hacen las clases más interesantes	2.23	1	1.09

En general, los alumnos valoran positivamente la actividad. En particular, la perciben como innovadora y consideran que tiene un efecto positivo en el desarrollo de sus capacidades y sus conocimientos.

Tabla 2
MOTIVACIÓN

Nº	Cuestiones sobre Aspectos Motivacionales	Media	Moda	Desv. Est.
1	La actividad me ha motivado a trabajar más en esta asignatura	1.97	2	0.87
2	La actividad ha mejorado mi opinión sobre el contenido de la asignatura (visión práctica)	2.16	2	1.04
3	Me siento más implicado/a en esta asignatura que si se trabajase de forma más teórica (visión útil).	1.87	1	1.15
4	La actividad ha aumentado mi valoración de la carrera	2.4	2	0.86
27	Esta actividad ha cambiado mi visión sobre el papel del alumno universitario como receptor pasivo de información	2.32	2	0.75

En su mayoría, consideran que esta actividad les ha motivado a trabajar más en la asignatura, preparar mejor el informe final sobre el trabajo y a sentirse más implicados en ella, permitiéndoles discutir soluciones alternativas. Además, ha mejorado su opinión sobre el contenido de la asignatura y les ha ayudado a entender mejor el papel del Control de Gestión en el contexto empresarial, en general, y en el hotelero en particular.

Por otra parte, afirman que la actividad ha contribuido a mejorar sus capacidades de trabajo en grupo, crítica, analítica, de búsqueda de información, de manejo de herramientas informáticas, de síntesis, de discusión y exposición en público y de redacción de informes.

Asimismo, manifiestan que la actividad les ha ayudado en el proceso de aprendizaje de los contenidos nuevos y en su relación con los que ya poseían y han ido adquirido simultáneamente en otras asignaturas.

Por último, señalan que durante el desarrollo de la actividad han llegado a apreciar mejor el trabajo en grupo, las aportaciones de los demás, el papel del profesor y el suyo propio en el proceso de enseñanza-aprendizaje, aunque se detecta malestar en algunos grupos debido a la falta de cooperación de algunos de los miembros.

Tabla 3
CAPACIDADES

Nº	Cuestiones sobre Desarrollo de Capacidades	Media	Moda	Desv.Est.
14	La actividad me ha ayudado a desarrollar capacidades como las de análisis, síntesis, crítica, etc.	2.45	2	0.77
15	La actividad me ha ayudado a desarrollar capacidades como las de manejo de ordenadores, búsqueda documental, uso de la biblioteca etc	2.42	2	0.99
16	La actividad ha mejorado mi capacidad para trabajar en grupo	2.32	2	1.01
17	He mejorado mi capacidad para exponer, defender o debatir opiniones en público	2.13	1	1.12
18	He mejorado mi capacidad para exponer, defender o debatir opiniones en público	1.94	2	0.63
26	Las exposiciones facilitan la participación en clase	1.97	2	0.84

Tabla 4
CONOCIMIENTOS

Nº	Cuestiones sobre Mejora de Conocimientos	Media	Moda	Desv.Est.
8	La actividad me han ayudado a relacionar la nueva información o problema con lo que he aprendido previamente	1.97	2	0.6
9	La actividad me facilita el uso de ideas e información que conozco para entender algo nuevo	2.06	2	0.81
10	La actividad me ayuda a entender, mejorar, ampliar y relacionar mis ideas	1.81	2	0.75
11	La actividad me ayuda a poner en relación lo que aprendo en esta asignatura con los contenidos de otras	2.06	2	0.68
12	La actividad me anima a formular cuestiones y a discutir	2.16	2	0.93
13	La actividad sirve para aprender de lo que otros estudiantes piensan acerca de un problema y considerar sus puntos de vista	2.16	2	0.93
23	El debate de las diferencias de opinión ha enriquecido mis conocimientos con visiones alternativas	2.26	2	0.89

Tabla 5
ACTIVIDAD

Nº	Cuestiones sobre Características de la Actividad	Media	Moda	Desv.Est.
19	Los informes presentados en clase por mis compañeros han sido interesantes	2	2	0.82
20	En general, pienso que este tipo de actividades denotan un interés por parte del profesor hacia la docencia	2.35	2	0.98
21	En el desarrollo de la actividad discutimos soluciones alternativas a los diferentes tipos de hoteles y problemas	2.16	2	0.86
22	La actividad permite compartir mis ideas, respuestas y visiones con mi profesor y compañeros	2	2	0.93
24	Mi experiencia indica que la gente interacciona bien trabajando en grupo	2.68	2	1.22
25	Hay compañeros que «cuelgan» del grupo y no hacen nada	2.48	1	1.18

7. CONSIDERACIONES FINALES

En este trabajo se presenta una experiencia didáctica en la que se emplean los juegos de simulación empresarial, entendidos como estrategia metodológica de elevado potencial para responder adecuadamente a los requerimientos de formación que plantea la adaptación del sistema universitario español al Espacio Europeo de Educación Superior.

Más concretamente, se trata de mostrar las posibilidades que brinda para la inminente implantación del Crédito Europeo, en cuya lógica el eje central del proceso enseñanza-aprendizaje pasa a ser el alumno, con una importancia considerable de las actividades a desarrollar fuera del aula para potenciar la adquisición de capacidades no técnicas.

En esta línea, hemos desarrollado la actividad denominada Empleo de Juegos de Simulación en Control de Gestión en la Empresa Hotelera. Podemos señalar que se han conseguido sus objetivos principales. En primer lugar, mediante la elaboración de los informes finales sobre los hoteles, hemos conseguido que los alumnos se acerquen a la problemática empresarial que deberán gestionar cuando se incorporen al mundo laboral. Para ello, han tenido que desarrollar sus capacidades de trabajo en grupo, ejercitar su pensamiento crítico y habilidades de comunicación, así como mejorar su manejo de aplicaciones informáticas, tanto para el manejo de la aplicación del juego de simulación, como para la presentación de los informes finales. En segundo lugar, hemos logrado incardinar el uso del juego de simulación dentro de una estrategia de enseñanza novedosa en Control de Gestión y desarrollar material didáctico sobre esta área que supera las carencias del que se puede encontrar en la bibliografía tradicional.

También hemos podido constatar el impacto de la experiencia desarrollada sobre el proceso de enseñanza-aprendizaje y la actitud de los alumnos, mediante el análisis de las respuestas obtenidas en los dos cuestionarios realizados. A este respecto, podemos señalar que entre otras cuestiones, los alumnos manifiestan que ha aumentado su interés y participación en la asignatura, han asimilado mejor los contenidos abordados, han mejorado sus habilidades de búsqueda de información, comunicación y trabajo en grupo, así como su manejo de aplicaciones informáticas.

8. BIBLIOGRAFÍA

- Plan de Estudios de la Diplomatura en Turismo, aprobado por Resolución del Rector de la Universidad de Sevilla de 2 de septiembre de 1999 (BOE de 22 de septiembre de 1999).
- Real Decreto 604/1996, de 15 de abril, por el que se establece el título universitario oficial de Diplomado en Turismo y las directrices generales propias de los planes de estudios conducentes a la obtención de aquél.
- Accounting Education Change Commission (1990): *Position Statement N° 1. Objectives of Education for Accountants*. Sarasota.
- American Institute of Certified Public Accountants (1988): *Education Requirements for Entry Into the Accounting Profession*. New York.
- AGUILÓ PÉREZ, E. (1999): «Consideraciones en torno a los trabajos e investigaciones sobre calidad en la formación turística», *Cuadernos de Turismo*, n° 4, pp. 7-19.

- ARANDA HIPÓLITO, H.W.; ARANGUREN CASTRO, J.(1996): Contabilidad Analítica de Explotación. Ed. Centro de Estudios Ramón Areces. Madrid.
- ARQUERO MONTAÑO, J.L.; JIMÉNEZ CARDOSO, S.M. (1999): «Influencia del Estudio de Casos en la Mejora del Aprendizaje, Adquisición de Capacidades no Técnicas y Motivación en Análisis Contable». *Revista de Enseñanza Universitaria*, extraordinario, pp. 225-241.
- BENEDITO ANTOLÍ, V. (1987): *Introducción a la Didáctica. Fundamentación Teórica y Diseño Curricular*. Ed. Barcanova. Barcelona.
- BROWN, G.; ATKINS, M. (1988): *Effective Teaching in Higher Education*. Ed. Routledge. Londres.
- DOMINGO CARRILLO, M.A. (2004): «Los Juegos de Empresa sobre Gestión de Operaciones en la Formación Universitaria». *Documento de trabajo no publicado*. Universidad de Sevilla.
- DOMÍNGUEZ MACHUCA, J.A. (1992): «The Need for a New Generation of Business Games for Management Education». *Simulation/Games for Learning*, vol. 22, nº 1, pp. 40-47.
- DOMÍNGUEZ MACHUCA, J.A.; DOMINGO CARRILLO, M.A.; GARCÍA SÁNCHEZ, R.; GONZÁLEZ ZAMORA, M.M. (1995): *On the Evaluation of Transparent-Box Business Games as Compared with others Teaching Methods*. Comunicación presentada a ISAGA '95. 26th Annual Conference. Valencia.
- ELWOOD, C (1993). *Handbook of Management Games*. Gower Pres, Cambridge.
- FARIA, A.J. (1998): «Business Simulation Games: Current Usage Levels: An Update». *Simulation and Gaming*, vol. 29, pp. 295-308.
- HACER, J.W. (1960): *Business Games. A Simulation Technique*. Ed. State University of Iowa. Iowa City, Iowa.
- LOBO GALLARDO, A. (2003): *Proyecto Docente e Investigador*. Universidad de Sevilla.
- MARCELO GARCIA, C. (1995): *¿Cómo Elaborar un Proyecto Docente?. Método y Estrategia para su Elaboración*. Ed. Instituto de Ciencias de la Educación. Sevilla.
- RODRÍGUEZ DIEGUEZ, J.L. (1980): *Didáctica General*. Ed. Cincel. Madrid, 1980.

ANEXO 1: CUESTIONARIO EXPLORATORIO

FECHA: __ / __ / __

Evalúa las cuestiones que te planteo rodeando con un círculo una alternativa en las preguntas con una escala. En el resto de preguntas puedes poner lo que opines, preferiblemente en el espacio reservado.

Sexo: Hombre Mujer

Edad: _____

Formación: _____

1.- ¿Consideras que esta asignatura es útil para tu futuro profesional?

Muy poco Un poco Algo Bastante Mucho

2.- ¿En qué medida los ejemplos que se ponen en clase te serían de ayuda para entender los conceptos explicados?

Inútil Poco útil Útil Bastante útil Imprescindible

3.- La discusión de casos reales sería:

Inútil Poco útil Útil Bastante útil Imprescindible

4.- ¿La participación en grupo mediante el empleo de un juego de simulación empresarial sería:

Inútil Poco útil Útil Bastante útil Imprescindible

5.- Comenta otras cuestiones que consideres de interés para hacer más agradables y fructíferas las clases.