

REFLEXIONES PEDAGÓGICAS UROSARIO

ISSN: 2500-5979 • ISSN-E 2500-6150
Febrero de 2022, Bogotá



Contextos y estrategias para el Aprendizaje Experiencial en programas de especialización del campo de la Administración

Para citar: Grueso Hinstroza, M. P. (2022). Contextos y estrategias para el Aprendizaje Experiencial en programas de especialización del campo de la Administración. *Reflexiones Pedagógicas*, 31. https://doi.org/10.12804/issne.2500-6150_10336.33404_ceap

TABLA DE CONTENIDO

Introducción

2

¿Qué es el Aprendizaje Experiencial?

2

Descripción del ámbito y nivel de formación que da origen a la reflexión

3

Estrategias de enseñanza-aprendizaje y contextos de desarrollo

4

Reflexiones finales

8

Referencias

10

**MERLIN PATRICIA
GRUESO HINESTROZA**

Profesora titular Escuela de Administración.
Universidad del Rosario.

Correo electrónico:
merlin.grueso@urosario.edu.co



Centro de Enseñanza, Aprendizaje
y Trayectoria Profesional

Introducción

La educación en negocios tiende a enfocarse prioritariamente en la aplicación de conceptos y desarrollo de habilidades, de allí que su abordaje deba ser más experiencial, social, interactivo y conectado (LeClair, 2018). En este contexto, el Aprendizaje Experiencial (AE) cobra relevancia en la medida en que se constituye en un marco de formación que llena de significado la experiencia de enseñanza de los estudiantes, a la vez que genera resultados positivos en términos de compromiso y desempeño académico.

El Aprendizaje Experiencial (AE) es un enfoque de formación que cada vez adquiere mayor relevancia en la Universidad del Rosario, al igual que en las Escuelas de negocios alrededor del mundo. Entre otras cosas porque es un enfoque de aprendizaje centrado en el estudiante, quien debe desarrollar habilidades para desempeñarse con éxito en el mercado laboral actual, que demanda competencias duras y blandas, pertinentes y contextualizadas.

Con el fin de aportar a las reflexiones en torno al AE en la Universidad del Rosario y sus diferentes unidades académicas, se generó el presente documento, el cual se estructura de la siguiente manera: una breve revisión conceptual sobre el AE junto a una descripción del ámbito y nivel de formación que da origen a la reflexión. Posteriormente se describen las estrategias de enseñanza-aprendizaje y los contextos donde estas ocurren para finalizar con unas reflexiones generales y conclusiones.

¿Qué es el Aprendizaje Experiencial?

El AE se constituye en un marco de referencia que pone la experiencia en el centro del proceso de aprendizaje (Kiss et al., 2021). Es un enfoque de formación orientado a la aplicación de conceptos y el desarrollo de habilidades (LeClair, 2018) que hace énfasis en la indagación individual y en la colaboración, partiendo de problemas auténticos; en este contexto, la comunicación y discusión de conclusiones basadas en evidencias favorecen el “aprender a aprender” (Montanero Fernández, 2019).

En los programas de postgrado de las Escuelas de negocios, los estudiantes demandan cada vez más experiencias de formación llenas de significado para desarrollar habilidades importantes en el cambiante mundo del trabajo actual (Kumar & Bhandarker, 2020), esto hace que se constituya en un enfoque de formación cada vez más valorado (Obi et al., 2021). Se ha señalado, además, que los programas de educación de alta calidad en el campo de la administración deben incluir distintos formatos del aprendizaje experiencial como las prácticas de diferentes tipos, tanto en el aula convencional como a distancia, asignaturas diseñadas bajo el enfoque de Aprendizaje Servicio y espacios de formación, donde los estudiantes se relacionan con diversas industrias (Obi et al., 2021). En los contextos en los que se ha empleado el AE, se ha demostrado que predice de manera significativa el incremento en el nivel de compromiso de los estudiantes (Donovan & Hood, 2021), desarrollo de habilidades en el trabajo (Spackman, 2016) y desempeño general (Leal-Rodríguez & Albort-Morant, 2019).

En el marco de referencia del AE se han identificado varias estrategias pedagógicas, entre ellas, el Aprendizaje Basado en Problemas (ABP) (Montanero Fernández, 2019), el cual se fundamenta en el uso de estrategias como el Aprendizaje Basado en Casos (ABC) (Gholami et al., 2021) y el Aprendizaje Basado en la Simulación (ABS), tal como se muestra en la figura 1.

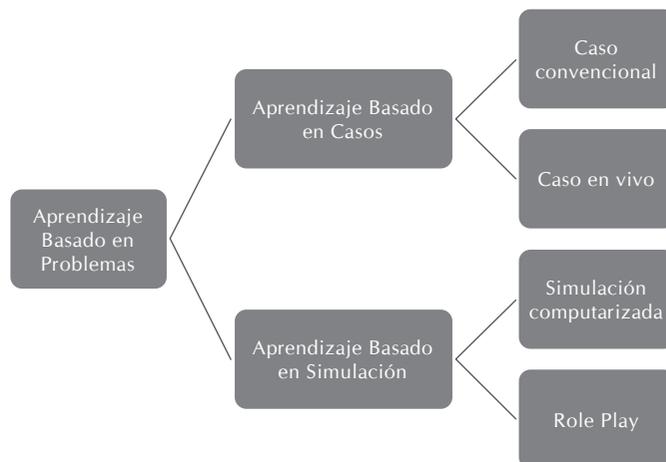


Figura 1. Aprendizaje basado en problemas, estrategias pedagógicas y modalidades

Fuente: elaboración propia.

El ABC es una forma de aprendizaje basada en la indagación con enfoque participativo, la cual tiene muchos beneficios: contribuye con el desarrollo del aprendizaje reflexivo de los estudiantes, proporciona un terreno inmejorable para el aprendizaje cognitivo y procedimental, favorece la construcción colectiva del conocimiento, el pensamiento crítico y la resolución de problemas (Gholami et al., 2021). En la literatura académica y en espacios de reflexión educativa, se ha identificado la existencia de dos modalidades de casos de enseñanza. La primera, en un formato convencional y la segunda en vivo, en un formato más interactivo (Rehák, 2018).

Por su parte, el ABS tiene como fin presentar situaciones empresariales donde los jugadores toman decisiones sobre una o varias áreas de la empresa (Blanco Callejo & García Muiña, 2007). Los juegos de simulación se definen como “un soporte informático que modeliza y simplifica la realidad, útil para el aprendizaje de ciertos conocimientos y habilidades, y que mide la calidad de las decisiones en función de los resultados derivados de la interacción competitiva y dinámica entre sus participantes” (Blanco Callejo & García Muiña, 2007, p. 3). En la literatura académica se han identificado dos tipos de juegos de simulación: basados y no basados en computador. Los juegos de rol y los juegos educativos pertenecen a la segunda categoría de juegos de simulación (Bolívar-Ramos & Martínez-Salgueiro, 2018).

Como estrategias pedagógicas, los estudios de caso y juegos de simulación han recibido atención desde el contexto de la investigación. En el estudio adelantado por Blanco Callejo y García Muiña (2007), donde comparaban la eficacia de estas dos estrategias pedagógicas, se concluyó que: (1) los juegos de simulación empresarial tienen una mayor capacidad para desarrollar correctamente habilidades directivas; (2) los juegos de simulación empresarial generan mayor motivación en los estudiantes; (3) los juegos de simulación empresarial son más complejos en su manejo que los estudios de caso, aunque (4) reflejan una realidad más simplificada que los estudios

de caso. Más recientemente, Bolívar-Ramos y Martínez-Salgueiro (2018) concluyeron que tanto el ABC como el ABS son más efectivos que las estrategias de enseñanza tradicional, aunque existen diferencias en la eficacia, generando mejores resultados los juegos de empresa que los estudios de caso.

Dado que tanto el ABC como el ABS presentan ventajas en su adopción y efectos significativos en la experiencia de aprendizaje de los estudiantes, a continuación, se describen las reflexiones en torno a su uso en un programa de especialización en el campo de la Administración.

Descripción del ámbito y nivel de formación que da origen a la reflexión

Las reflexiones pedagógicas que se describen en este texto, se derivan del ejercicio de enseñanza-aprendizaje en el curso Cultura y Clima Organizacional 2021-II, de la Especialización en Gestión Humana, programa ofrecido por la Escuela de Administración en la Universidad del Rosario.

Dadas las nuevas realidades de la Escuela de Administración, con respecto a la creación de novedosos espacios para el desarrollo de la docencia, la investigación y la extensión como el IDEaB + Lab, en articulación con el Proyecto Educativo Institucional (PEI) y la estrategia de formación Hyflex de la Universidad del Rosario, se consideró necesario y oportuno diseñar un curso con un alto componente experiencial usando diferentes estrategias pedagógicas al igual que distintos espacios o contextos de formación. Así, el curso se desarrolló en variados espacios como aulas convencionales, el laboratorio de Innovación Pedagógica, la Cámara de Gessell y la Cocina Studio. En este documento se describirán las experiencias desarrolladas en dichos espacios de formación y se analizarán las estrategias pedagógicas de ABC Y ABS, una con dos diferentes modalidades, tal como se describe en la tabla 1.

Tabla 1.

Estrategias pedagógicas, modalidades y resultados de aprendizaje esperados

Estrategia pedagógica	Modalidad	Contexto de formación	Tema	Nombre del caso o actividad	Resultado de Aprendizaje Esperado
Aprendizaje Basado en Casos	Convencional	Aula de clase	Cultura organizacional	Caso Harvard: Riot Games: Can Culture Survive Growth? ¹	Aplicar métodos y técnicas que permitan conocer y analizar desde una perspectiva sistémica, las fortalezas y debilidades que caracterizan la cultura de la organización
Aprendizaje Basado en Simulación	Role Playing-Grupal	Cocina Studio	Cultura organizacional	Sesión de trabajo ¿Cómo cocinar la cultura en las organizaciones? El rol de los líderes y los empleados	Entender la importancia del rol de consultor organizacional (interno y externo) en aspectos referidos a la cultura y en la generación de procesos de cambio de manera sistémica
Aprendizaje Basado en Simulación	Role Playing-Individual	Cámara de Gesell	Clima organizacional	Sesión de trabajo: construyendo el <i>Employee</i> . Persona para la consolidación de un ambiente laboral que genere moral y <i>engagement</i> de los trabajadores	Comprender la importancia del clima organizacional y la forma como influye en los comportamientos de las personas en la organización
Aprendizaje Basado en Casos	En vivo	Aula de clase	Cambio organizacional	Caso de estudio: Inversiones y Representaciones VAN Ltda: reconfigurando la organización en tiempos de crisis	Conocer la importancia y desarrollar la investigación aplicada a la cultura y el clima de la organización en procesos de cambio, identificación y solución a problemas referidos al comportamiento de las personas fundamentado en el conocimiento
Aprendizaje Basado en Simulación	Basado en computador	Aula de clase	Cambio organizacional	Juego de simulación Harvard: Change Management Simulation: Power and Influence ²	Entender la importancia del rol de consultor organizacional (interno y externo) en aspectos referidos a la cultura y en la generación de procesos de cambio de manera sistémica

Fuente: elaboración propia.

A continuación, se describen brevemente las acciones en el orden que se refleja en la tabla, con el ánimo de responder a los siguientes interrogantes: ¿Cuál fue la estrategia pedagógica? ¿Dónde ocurrió? y ¿Cómo se abordó el proceso?

Estrategias de enseñanza-aprendizaje y contextos de desarrollo

Aprendizaje Basado en Casos convencional

La estrategia de ABC convencional fue llevada a cabo en un aula de clase tradicional. A través del uso del caso de estudio “Riot Games: Can Culture Survive Growth?” se buscaba que los

estudiantes comprendieran el concepto de cultura organizacional, los factores organizacionales que se encuentran asociados a ella y las implicaciones que tiene la cultura en los procesos y las personas que hacen parte de la organización. Esta estrategia pedagógica fue elegida como la primera en el contexto del curso, pues por lo general, los estudiantes de especializaciones se encuentran más familiarizados con actividades de este tipo.

Como suele desarrollarse el ABC convencional, el caso fue enviado con una semana de anticipación a los estudiantes para que desarrollaran una lectura comprensiva del mismo, la cual debía ser sistematizada en un formato establecido para ello. Durante la sesión de clase, se realizó una

1 Véase: <https://hbsp.harvard.edu/product/416S14-PDF-SPA>

2 Véase: <https://hbsp.harvard.edu/product/7611-HTML-ENG?Ntt=Change%20Management%20Simulation%3A%20Power%20and%20Influence.%7D>

aproximación general al caso y luego se desarrolló el trabajo grupal que fue discutido en plenaria. El análisis del caso finalizó con una revisión de los temas más relevantes, en este caso, la cultura organizacional, los valores, las ideologías y modelos explicativos de la relación entre la cultura y factores organizacionales como las prácticas de gestión del talento humano y el clima organizacional.

Aprendizaje Basado en Simulación Role Playing grupal

El uso del ABS bajo la modalidad de Role Playing grupal, fue la segunda actividad que se desarrolló

en el contexto de la asignatura Cultura y Clima Organizacional. Se eligió la Cocina Studio de los laboratorios UR STEAM de la Universidad del Rosario para llevar a cabo el ejercicio “¿Cómo cocinar la cultura en las organizaciones? El rol de los líderes y los empleados”.

La actividad se estructuró en cinco módulos con el fin de comprender el rol de los líderes, los empleados y los consultores en gestión humana, en la construcción de la cultura en las organizaciones. A continuación, se describen brevemente las actividades adelantadas en cada uno de los módulos (tabla 2).

Tabla 2.
Módulo, actividades y responsabilidades del profesor

Módulo	Actividad	Responsabilidad del profesor
Antes de iniciar la actividad	<ul style="list-style-type: none"> Preparación y asignación de roles para el adecuado desarrollo del ejercicio. 	<ul style="list-style-type: none"> Asignar de manera secreta a dos saboteadores del proceso. Asignar de manera secreta a dos personas con conductas extra rol. Informar a los estudiantes que desarrollarán el rol de gerente general, gerente de talento humano y gerente financiero.
Introducción a la actividad	<ul style="list-style-type: none"> Se realizó una presentación de la actividad estableciendo las reglas del juego. <p>Tiempo: 5 minutos</p>	<ul style="list-style-type: none"> Asignar el rol de gerente de la empresa. Asignar rol de gerente financiero. Asignar el rol de gerente de gestión humana. El resto de los participantes son empleados.
Pasos para la preparación	<ul style="list-style-type: none"> Verificar qué hay disponible en el entorno (cuáles son las diferentes opciones de desayuno que podríamos ofrecer). <p>Tiempo: 10 minutos</p>	<p>Se asigna la responsabilidad al gerente general, para que con su equipo de directivos y empleados discutan sobre alternativas de desayuno. Deben elaborar una propuesta y presentarla al chef.</p> <p>El profesor inicia a tomar notas sobre todo el proceso.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> Validar con qué recursos contamos (cuáles son los insumos que tenemos, para elaborar el desayuno). <p>Tiempo: 5 minutos</p>	<p>El profesor abre el espacio al chef para que comente sobre los ingredientes disponibles para elaborar el desayuno.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> Identificar la distancia que hay entre lo que soñamos y lo que podemos lograr (qué tanto se parece el desayuno ideal con el desayuno que podemos elaborar). <p>Tiempo: 5 minutos</p>	<p>El profesor abre el espacio para que, entre el grupo y el chef, analicen la cercanía o lejanía de las expectativas versus las posibilidades.</p> <p>El profesor continúa tomando notas sobre todo el proceso.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> Decidir entre todos los participantes el resultado que queremos lograr: consulta sobre el mejor resultado y el tiempo en el que lo queremos alcanzar. <p>Tiempo: 5 minutos</p>	<p>El profesor abre el espacio para que se llegue a un acuerdo entre estudiantes (gerentes y empleados) y el chef, para acordar el plato que se preparará.</p> <p>El profesor continúa tomando notas sobre todo el proceso.</p>

Módulo	Actividad	Responsabilidad del profesor
	<ul style="list-style-type: none"> Identificar posibles ayudantes, sus competencias y complementariedades al igual que sus roles. <p>Tiempo: 5 minutos</p>	<p>El profesor solicita al chef que estructure su equipo de apoyo.</p> <p>El profesor continúa tomando notas sobre todo el proceso.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> Dar inicio al trabajo y monitorear el grado de avance. <p>Tiempo: 15-20 minutos</p>	<p>El profesor continúa tomando notas sobre todo el proceso.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> Presentar el resultado. <p>Tiempo: 10 minutos</p>	<p>El profesor contribuye a la discusión sobre el resultado alcanzado.</p> <p>El profesor continúa tomando notas sobre todo el proceso.</p>
Plenaria	<ul style="list-style-type: none"> Esta actividad tiene como fin generar una reflexión en torno al ejercicio. <p>Tiempo: 20 minutos</p>	<p>El profesor genera una reflexión en torno a las siguientes preguntas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ¿Cuál fue el rol de los líderes en el proceso de construcción del plato (la cultura)? ¿Cuál fue el rol del chef? ¿Cuál fue el rol de los empleados? ¿Qué barreras había para construir el plato (la cultura) que soñaban? ¿Qué drivers facilitaron el proceso? ¿Qué tan lejos estuvo el resultado alcanzado con respecto al ideal? ¿Cómo se explica esa cercanía o distancia? ¿En el contexto de la cultura organizacional, qué papel jugaron los ingredientes? ¿Por qué son importantes los ingredientes en la construcción de la cultura? ¿Cuáles son los efectos de construir el menú (la cultura) de manera remota? ¿Cómo afectó la dinámica familiar a este ejercicio?
Cierre de la actividad (Fuera de la Cocina-Studio)	<ul style="list-style-type: none"> Tiene como fin generar un cierre de las reflexiones en torno al tema de la cultura y conectarlo con otros factores organizacionales. <p>Tiempo: 15 minutos trabajo en equipos.</p> <p>Tiempo: 20-25 minutos para presentar las propuestas</p>	<p>El profesor asigna grupos para que reflexionen sobre las siguientes preguntas alrededor de su proyecto integrador.</p> <ul style="list-style-type: none"> ¿Cuál es la estrategia de su empresa y cómo articularla a la cultura organizacional? ¿Cómo articular la cultura organizacional a los procesos de vinculación del talento humano? ¿Cómo articular la cultura organizacional a los procesos de mantenimiento del talento humano?

Fuente: elaboración propia.

Aprendizaje Basado en Simulación Role Playing individual

Otra de las estrategias empleadas en el contexto del curso fue el ABS Role Playing individual. La actividad “Construyendo el *employee persona* para la consolidación de un ambiente laboral que genere moral y *engagement* de los trabajadores”, se desarrolló en la Cámara de Gesell del Ideab+ Lab de la Universidad del Rosario. El Role Playing individual tenía como

fin identificar las emociones que generan ciertas acciones al interior de las organizaciones, empleando un experimento diseñado con imágenes y apalancados en dispositivos como el Eye Tracker y el Face Coding. Esta actividad permitió tener información “objetiva” sobre las reacciones emocionales que pueden generar ciertos procesos al interior de las organizaciones, en contraste con información “subjetiva” proveniente de encuestas de clima, moral o *engagement* de los empleados.

En este contexto, la actividad se llevó a cabo en tres fases: una fase de preparación, una fase de desarrollo y una fase de análisis de resultados.

FASE DE PREPARACIÓN

- a. Se definió el alcance de la actividad: identificar reacciones “objetivas” a ciertos procesos organizacionales, empleando el Eye Tracker y el Face Coding.
- b. Se definieron los estímulos con el apoyo de área de neuromarketing del Laboratorio Ideab + Lab de la Universidad del Rosario.
- c. Los experimentos fueron diseñados en los softwares correspondientes por parte del área de neuromarketing del Laboratorio Ideab + Lab.

FASE DE DESARROLLO

- a. El día de la sesión de clase, los estudiantes fueron convocados a la Cámara de Gesell.
- b. Antes de iniciar con los experimentos, se explicaron los fundamentos científicos sobre los cuales se han desarrollado los equipos Eye Tracker y Face Coding.
- c. Posteriormente se invitó a participar a los estudiantes que se encontraban en la Cámara de Gessell, obteniendo la participación de tres.
- d. A los tres se les informó sobre la actividad y sus implicaciones, obteniendo el respectivo consentimiento informado.
- e. Cada una de las estudiantes participantes realizó el experimento diseñado para los fines pertinentes, guardando todos los protocolos de bioseguridad, dados los lineamientos establecidos como resultado de la pandemia de la COVID-19.
- f. En la ejecución de toda esta fase se tuvo el apoyo proveniente de la Coordinación del área de Neuromarketing del Laboratorio Ideab + Lab.

FASE DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

- a. Una vez obtenidos los resultados de los experimentos, con el apoyo del área de neuromarketing del Laboratorio Ideab + Lab, se procedió a realizar un análisis de las reacciones y emociones.
- b. Se generaron las reflexiones en torno a los hallazgos obtenidos.
- c. La segunda parte de estos análisis fueron llevados a cabo en el Laboratorio de Innovación Pedagógica, para dar paso a la construcción del *Employee persona*, elemento clave en la comprensión de la forma como las organizaciones pueden avanzar en la construcción de un ambiente laboral apropiado.

Aprendizaje Basado en Casos en vivo

Otra estrategia pedagógica empleada en el contexto del curso fue el ABC, pero en esta ocasión, bajo la modalidad “en vivo”. El uso del caso en vivo tuvo como fin generar una dinámica diferente en el contexto de la clase, pues en sesiones anteriores ya se había empleado la enseñanza de casos de estudio bajo la modalidad convencional, así, el caso en vivo aportaría un formato más dinámico a la clase, vinculando al gerente de la empresa sobre la cual se construyó el caso de estudio.

Al igual que en cualquier otro ejercicio de estudio de caso, la actividad se desarrolló en tres etapas: preparación, trabajo grupal y plenaria, tal como se describe a continuación.

FASE DE PREPARACIÓN

Para esta fase, a los estudiantes se les envió el caso “Inversiones y Representaciones VAN Ltda: reconfigurando la organización en tiempos de crisis” para su lectura y preparación para el debate grupal. En esta ocasión la lectura tuvo un formato libre, pues no se entregó a los estudiantes una guía de preparación del caso.

FASE DE TRABAJO EN GRUPO

Para realizar el trabajo en grupo se realizó una contextualización del caso por parte del gerente general de la empresa, Alexander Neita, quien, de manera sucinta describió algunos aspectos del contexto externo e interno de la organización, cuando tuvo que enfrentar la situación problemática que dio origen al caso. En esta fase, se dieron las instrucciones a los estudiantes y se generó el espacio de trabajo para que crearan las propuestas grupales.

FASE DE PLENARIA Y CIERRE

En esta fase los estudiantes presentaron las reflexiones y soluciones al problema que enfrentó la empresa objeto de análisis. En un diálogo constructivo con el gerente, se fueron evidenciando diferentes soluciones, con mayor o menor grado de pertinencia, según la experiencia vivida por la empresa.

Aprendizaje Basado en Simulación, basado en computador

La última estrategia empleada en el curso de Cultura y Clima Organizacional, fue el juego de simulación: "Change Management Simulation: Power and Influence". Este ejercicio fue desarrollado en un aula de clase convencional, para abrir la discusión y la reflexión sobre el tema de cambio organizacional.

Los ejercicios de simulación cuentan con diferentes formas de desarrollo, en este caso, se decidió que los estudiantes accedieran a los materiales de preparación al momento de presentar el ejercicio y enfrentarse a la simulación. Se trató de una actividad individual donde los estudiantes hacían las veces de director general, quien tenía el desafío de convencer a una masa crítica de empleados (18) para adoptar un enfoque de sostenibilidad en la empresa. Para ello, los estudiantes contaron con 70 minutos. Al finalizar la actividad, se procedió a realizar una reflexión final sobre el proceso de cambio, los contenidos del cambio organizacional y también respecto de algunas de las estrategias empleadas por los estudiantes para tomar las decisiones en la simulación.

Reflexiones finales

Las Escuelas de negocios enfrentan un contexto que demanda la formación de profesionales competentes para satisfacer las necesidades de la industria, en este sentido, el uso de prácticas pedagógicas eficaces que faciliten el aprendizaje de los estudiantes, es una actividad necesaria. En función de lo anterior, en la Universidad del Rosario y en la Escuela de Administración se han venido adelantando acciones que posibiliten el desarrollo de competencias, mediante el uso de recursos y espacios pedagógicos que acerquen cada vez más a los estudiantes a situaciones que representen de manera real o simulada, el contexto organizacional.

En este documento se describen algunas estrategias pedagógicas empleadas durante un curso de especialización en Administración. De igual forma, se hace referencia a los contextos donde ocurren tales estrategias y los resultados de aprendizaje que se buscaban promover. Dicho esto, algunas reflexiones emergen sobre el papel de estudiantes y profesores en contextos experienciales, las cuales se enuncian a continuación:

1. La adopción de un enfoque de formación experiencial en la enseñanza, pasa por la reflexión sobre las necesidades de formación, los resultados de aprendizaje esperados y el perfil de los estudiantes hacia quienes va dirigido el proceso.
2. El enfoque experiencial no solo permea el proceso de aprendizaje si no que toca el proceso de enseñanza, así, el profesor también es objeto de una reflexión, acomodación y reestructuración de su estilo de enseñanza.
3. La adopción del enfoque experiencial y algunas de sus estrategias (especialmente aquellas menos frecuentemente empleadas) generan un cierto grado de incertidumbre, tanto para el profesor como para el estudiante, el cual puede ser disminuido con una exhaustiva planeación de las actividades.
4. El uso de espacios de formación en sí mismos, no generan la experiencia de aprendizaje.

Estos espacios posibilitan el desarrollo de la actividad en contexto, se constituyen en medios y no en fines.

5. Por último, las experiencias descritas en este documento pretenden poner de manifiesto la necesidad de continuar reflexionando en torno al uso de diferentes estrategias pedagógicas en

los procesos de formación, en especial, para los estudiantes de distintos niveles académicos en el campo de la Administración, que cada vez más se enfrentan a contextos laborales de alta complejidad, lo cual demanda competencias que pueden ser desarrolladas a través de un modelo de formación centrado en el estudiante, con enfoque experiencial.

Referencias

- Blanco Callejo, M., & García Muiña, F. E. (2007). *Los estudios de casos frente a los juegos de empresa. Un análisis empírico en la universidad española*. Universidad Europea de Madrid.
- LeClair, D (2018). *The Connective Power of Experiential Learning*. AACSB Business Education Alliance. <https://www.aacsb.edu/insights/2018/october/the-connective-power-of-experiential-learning>
- Donovan, P., & Hood, A. (2021). Experiential learning in the large classroom using performative pedagogy. *Journal of Management Education*, 45(3), 344-359. <https://doi.org/10.1177/1052562920965625>
- Gholami, M., Changae, F., Karami, K., Shahsavaripour, Z., Veiskaramian, A., & Birjandi, M. (2021). Effects of multiepisode case-based learning (CBL) on problem-solving ability and learning motivation of nursing students in an emergency care course. *Journal of Professional Nursing*, 37(3), 612-619. <https://doi.org/10.1016/j.profnurs.2021.02.010>
- Kiss, G., Veress, T., & Köves, A. (2021). Learning responsibility-teaching sustainability. experiential and transformative learning in a business school. *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*, 51(7), 18-29. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.07.03>
- Kumar, S., & Bhandarker, A. (2020). Experiential learning and its efficacy in management education. *PURUSHARTHA-A Journal of Management, Ethics and Spirituality*, 13(1), 35-55.
- Leal-Rodríguez, A. L., & Albort-Morant, G. (2019). Promoting innovative experiential learning practices to improve academic performance: Empirical evidence from a Spanish Business School. *Journal of Innovation and Knowledge*, 4(2), 97-103. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2017.12.001>
- Bolívar-Ramos, M. T., & Martínez-Salgueiro, A. (2018). Team-based learning in business courses: The application of case studies and simulation games. *Revista d'Innovació i Recerca en Educació*, 11(2), 96. <https://doi.org/10.1344/reire2018.11.220552>
- Montanero Fernández, M. (2019). Métodos pedagógicos emergentes para un nuevo siglo ¿Qué hay realmente de innovación? Teoría de la Educación. *Revista Interuniversitaria*, 31(1), 5-34. <https://doi.org/10.14201/teri.19758>
- Obi, B. I. N., Eze, T. I., & Chibuzo, N. F. (2021). Experiential learning activities in business education for developing 21st century competencies. *Journal of Education for Business*, 1-12. <https://doi.org/10.1080/08832323.2021.1884521>
- Rehák, J. (2018). *Casos en vivo y multimedia como recursos de aprendizaje*. Instituto para el Futuro de la Educación; Tecnológico de Monterrey. <https://observatorio.tec.mx/edu-bits-blog/casos-en-vivo-y-multimedia-como-recursos-de-aprendizaje>
- Ruhi, U. (2016). An experiential learning pedagogical framework for enterprise systems education in business schools. *International Journal of Management Education*, 14(2), 198-211. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2016.04.006>
- Spackman, A. (2016). Client-based experiential learning and the librarian: Information literacy for the real world. *Journal of Business and Finance Librarianship*, 21(3-4), 258-273. <https://doi.org/10.1080/08963568.2016.1226616>

Notas:

**Centro de Enseñanza, Aprendizaje y Trayectoria Profesional – CEAP –
Dirección Académica
Vicerrectoría**

Carrera 7 No 12B-41, oficina 803
2970200 ext. 3160 • enseñanzayaprendizaje@urosario.edu.co

COLECCIÓN PEDAGOGÍA
ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΑ
