

EL DESEADO AJUSTE UNIVERSIDAD-EMPRESA.
EL ‘LEARNING BY DOING’ APLICADO A
LOS PROCESOS DE EVALUACIÓN COMO ACTIVADOR
DEL PROCESO ENSEÑANZA-APRENDIZAJE

ANALÍA LÓPEZ-CARBALLEIRA

Universidad de Santiago de Compostela

M^o ÁNGELES LÓPEZ-CABARCOS

Universidad de Santiago de Compostela

1. INTRODUCCIÓN

La desconexión entre la universidad y la empresa es uno de los grandes retos presentes en el ámbito educativo y empresarial (Casado-Aranda et al., 2021; Plaza Casado et al., 2018). La gran competitividad global, así como entornos laborales cada vez más complejos, en constante cambio y caracterizados por una gran imprevisibilidad, provocan un desajuste entre las habilidades y competencias que adquiere el alumnado en los estudios superiores y las demandadas por las empresas (Seow et al., 2019). Este hecho dificulta la posibilidad de los graduados de insertarse e integrarse de una manera rápida y fácil en el mundo laboral y de ser capaces de comprender y enfrentarse con seguridad y determinación a la realidad empresarial. Por tanto, la adquisición y desarrollo de competencias profesionales a través de la experiencia puede ayudar a conectar el mundo universitario (académico) con el mundo profesional (real) (Leal-Rodríguez & Albort-Morant, 2019; Marzo-Navarro & Berne-Ma-nero, 2023).

La formación en adquisición y desarrollo de competencias profesionales requiere de actividades curriculares con un enfoque más práctico y una mayor interacción de los estudiantes con los retos del mundo laboral (Motta & Ribeiro Galina, 2023; Seow et al., 2019), por lo que es

fundamental una metodología de enseñanza-aprendizaje innovadora en el ámbito universitario. Así, las metodologías de enseñanza-aprendizaje activas proponen métodos, técnicas y estrategias que sitúan al alumnado en un papel más activo y participativo mientras que el profesorado sirve de guía, orientador y facilitador de la adquisición de conocimientos, destrezas y habilidades profesionales (Casado-Aranda et al., 2021; Marzo-Navarro & Berne-Manero, 2023). Esta metodología de enseñanza-aprendizaje basado en la práctica y en el aprendizaje a través de la práctica ayuda al alumnado experimentar con situaciones de la vida real y profesional al ser responsables de su propio proceso de aprendizaje y participar activamente en el desarrollo e impartición de los contenidos (Leal-Rodriguez & Albort-Morant, 2019; López-Arranz et al., 2021). La implementación de metodologías activas en el ámbito universitario mejoran la participación, implicación y compromiso del alumnado, favorecen la retención y puesta en práctica de los conocimientos, así como la adquisición y desarrollo de competencias y habilidades altamente demandadas en el mundo laboral, como la resolución de problemas, el pensamiento crítico, la capacidad de toma de decisiones, la interpretación de fenómenos, la creatividad y las relaciones colaborativas (Casado-Aranda et al., 2021; López-Arranz et al., 2021; Novais et al., 2023).

El nuevo contexto profesional en el ámbito de la organización de empresas y, más concretamente, en la gestión de recursos humanos requiere la introducción de nuevas metodologías activas de enseñanza-aprendizaje basadas en el ‘learning by doing’ o aprender haciendo. En este sentido, ‘learning by doing’ se define como “la participación activa en un hecho planificado, el análisis y la reflexión sobre lo vivido y la aplicación de los principios aprendidos a situaciones escolares, laborales y vitales” (Smart & Csapo, 2007; p. 452). En otras palabras, es una metodología activa de enseñanza-aprendizaje basada en la realización de actividades que permitan al alumnado aplicar los contenidos a un contexto real. De esta forma, a través esta metodología activa, se pretende que el alumnado pueda resolver los problemas planteados y que surjan a lo largo del proceso de aprendizaje, observar los resultados de sus propias acciones y evaluar los efectos de sus decisiones. Este enfoque metodológico requiere que el diseño y aplicación de la propuesta docente sea lo

más cercana a la realidad posible, el error debe asumirse como un elemento más del proceso de aprendizaje y considerar la reflexión y autoevaluación como parte del resultado del aprendizaje.

El propósito del ‘learning by doing’ es plantear actividades de aprendizaje que sean atractivas y adaptadas a las necesidades e intereses del alumnado a la vez que lo motiva estimulando su curiosidad, interés e implicación. Así, se proporciona al alumnado una experiencia de aprendizaje más significativa y consolidada (Leal-Rodríguez & Albort-Morant, 2019). Otro de los aspectos relevantes de la metodología activa de enseñanza-aprendizaje y, en particular, del ‘learning by doing’ es la evaluación (tanto de los resultados como del proceso). Este tipo de estrategias metodológicas fomentan la reflexión, el pensamiento crítico, la creatividad, la colaboración, la cooperación y el intercambio de información, contribuyendo de manera significativa tanto a la capacidad de evaluación como al proceso de retroalimentación (López-Arranz et al., 2021). A través de la metodología activa ‘learning by doing’, la evaluación se convierte en una actividad de aprendizaje que anima al alumnado a ser protagonista y participe de su aprendizaje.

El diseño, desarrollo e implementación de estrategias como el ‘learning by doing’ o aprender haciendo presenta diversas ventajas que ayudan a mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje de los alumnos. Entre ellas se encuentran: favorecer la comunicación entre el alumnado y el profesorado, estimular la cooperación y el trabajo en equipo, incentivar el proceso de reflexión, promover el aprendizaje activo, permitir que el feedback sea proporcionado en tiempo, el/la docente abandona su rol de transmisor de la información para ser un guía u orientador en la formación del alumnado, considera otras maneras de aprender, resalta la importancia del tiempo dedicado a la tarea, es posible aplicarse en diversos campos y promueve un aprendizaje relacionado con los problemas reales de la práctica profesional.

Numerosas metodologías activas promueven el ‘learning by doing’, como los laboratorios digitales, los proyectos de investigación, el aprendizaje basado en proyectos, el aprendizaje cooperativo, el aprendizaje-servicio, las entrevistas, el estudio de casos o la organización de mesas redondas. Su propósito es acercar la realidad empresarial al alumnado,

que es protagonista, participe y responsable de su propio aprendizaje. Una de las actividades con mayor utilidad en la enseñanza dentro del área de recursos humanos es la realización de informes profesionales. Esta actividad es una estrategia didáctica basada en la metodología activa ‘learning by doing’ en el que el alumnado asume el rol de ‘profesionales de empresa’ en situaciones que reproducen con un alto grado de aproximación la realidad empresarial. De esta forma, el alumnado puede visualizar el vínculo existente entre aquello que se estudia y cómo se aplica de manera concreta. Además, esta herramienta pedagógica permite establecer una dinámica de interrelaciones entre el propio alumnado, el exterior y el profesorado, actuando estos como orientadores y guías en el proceso de aprendizaje. Además, ayuda a la evaluación de los resultados obtenidos en relación con las tareas asignadas. Así, la elaboración de informes profesionales ayuda al alumnado a aplicar técnicas y estrategias de resolución de problemas, a desarrollar contenidos sobre experiencias propias vividas dentro y fuera del ámbito académico, y a ser responsable de su propio proceso de enseñanza-aprendizaje. En particular, esta actividad estimula tanto el desarrollo de competencias como de herramientas y habilidades profesionales altamente demandadas en el mercado laboral. En definitiva, esta actividad proporciona al alumnado una mayor comprensión del área profesional y les ayuda a afrontar con mayor confianza, convicción y garantía la realidad empresarial.

2. OBJETIVOS

El objetivo general de este proyecto de innovación docente es proponer una estrategia de enseñanza-aprendizaje basada en la metodología activa ‘learning by doing’ en la materia de Dirección y Gestión de Recurso Humanos del 2º curso del Grado de Relaciones Laborales y Recursos Humanos de la Universidad de Santiago de Compostela (USC) en el curso académico 2022-2023. A través de la aplicación de esta estrategia didáctica y, en el contexto de esta materia, se persiguen los siguientes objetivos específicos: i) la elaboración de informes profesionales por parte del alumnado y ii) la evaluación propia (autoevaluación) y la evaluación del resto de compañeros/as. Así, esta nueva herramienta busca evaluar la adquisición y desarrollo de competencias y habilidades y la

demostración de actitudes altamente valoradas en el mundo empresarial-real. Al mismo tiempo, el alumnado es protagonista de todo el proceso de evaluación continua de la asignatura, no solo en lo que concierne a la realización de las actividades propuestas, sino también en lo que se relaciona con el propio proceso de autoevaluación y evaluación del resto de sus compañeros/as.

3. METODOLOGÍA

Este proyecto de innovación docente plantea la introducción de una estrategia de enseñanza-aprendizaje basada en la metodología activa ‘Learning by doing’. Para ello, se ha diseñado una nueva herramienta pedagógica que se ha aplicado en la materia de ‘Dirección y Gestión de Recurso Humanos’ impartida en el segundo curso del primer cuatrimestre del Grado de Relaciones Laborales y de Recursos Humanos de la Facultad de Relaciones Laborales y Recursos Humanos de la Universidad de Santiago de Compostela (USC). Esta experiencia docente se ha desarrollado por primera vez en el primer semestre del curso académico 2022-2023. Esta materia se caracteriza por ser de carácter obligatorio y contar con una carga lectiva de 6 ECTS.

El propósito del programa formativo de esta materia es abordar la importancia de dirigir y gestionar a las personas dentro del ámbito empresarial. Desde una perspectiva estratégica y sostenible, el contenido de la materia se centra en proporcionar una visión amplia sobre la razón de ser de los recursos humanos, así como de los procesos, actividades y tareas que se desarrollan dentro del área de recursos humanos. Así, la materia de Dirección y Gestión de Recursos Humanos está encaminada a que el alumnado adquiera las habilidades y competencias necesarias, así como los conocimientos y conceptos para que estos conozcan, aprendan y valoren la esencia de la Dirección y Gestión de Recursos Humanos.

El principio metodológico de esta materia, de acuerdo con el Espacio Europeo de Educación Superior, se apoya en la combinación de sesiones expositivas e interactivas complementadas con tutorías y los medios habilitados para tal efecto (plataforma virtual y correo electrónico). Las sesiones expositivas son el eje central del programa docente de la

materia que presenta, junto con material adicional, el contenido de la materia. Por su parte, las sesiones interactivas permiten, a través de diferentes estrategias de enseñanza-aprendizaje, reforzar los conocimientos y conceptos expuestos en las sesiones teóricas. A pesar de que la pretensión es equilibrar los contenidos teóricos con referencias prácticas, el alumnado puede percibir que existe poca vinculación con la realidad empresarial. Por tal motivo, a lo largo del cuatrimestre, se propone la elaboración de tres informes profesionales relacionados con tres procesos propios de la gestión de recursos humanos como parte de la evaluación continua. Los objetivos que se pretenden alcanzar con esta herramienta pedagógica son:

- Acercar los conocimientos y las experiencias académicas con la realidad empresarial.
- Realizar un informe cuyo contenido, estructura y presentación se ajuste a los estándares profesionales y académicos.
- Hacer partícipe del proceso de enseñanza-aprendizaje al alumnado con la ayuda de una rúbrica que orienta y guía todo el proceso.

INFORME 1. ANÁLISIS DE PUESTO DE TRABAJO

Esta actividad se dirige a familiarizar al alumnado con el proceso básico (análisis de puestos y planificación de recursos humanos) desarrollado en el área de recursos humanos. Así, se solicita al alumno/a que realice un análisis de puestos sobre un puesto específico de una empresa a elección suya. La actividad está planteada a fin de que el alumnado, de manera autónoma, sea capaz de trasladar los conocimientos teóricos expuestos tanto en las sesiones expositivas como en las sesiones interactivas (realización de actividades y casos similares) sobre el análisis de un puesto de trabajo a un contexto más realista como es el área de recursos humanos de una empresa. Para ello, se recrea un ambiente empresarial en donde cada alumno/a representa el rol de un/a técnico/a de recursos humanos y el/la docente el de director/a.

Durante la duración de la actividad (10 días aproximadamente), se les facilita como guía un documento que incluye: i) información que debe

contener el análisis de puestos y ii) un ejemplo de estructura de informe (portada, índice, introducción, objetivos, metodología, análisis de puestos, conclusiones y líneas de acción) para cumplir con los estándares profesionales. También tienen disponible en la plataforma virtual (CV) Moodle los criterios de evaluación que guían todo el proceso y que, posteriormente, sirven de apoyo para su autoevaluación y la evaluación de compañeros y el profesorado (Tabla 1).

TABLA 1. Rúbrica Informe I

	Informe no apto	Informe aceptable	Informe excelente
<i>Calidad contenido</i>	Análisis erróneo; y/o sin usar técnicas que lo fundamenten; y/o conclusiones erróneas	Análisis poco profundo y/o uso de técnicas inadecuadas; y/o algún error en conclusiones	Profundidad en el análisis, uso de técnicas adecuadas y conclusiones correctas
<i>Calidad informe</i>	Falta portada y/o índice. No está estructurado. Títulos y/o subtítulos no enumerados. No coherencia en fuente.	Falta alguno de los siguientes requerimientos: Falta portada y/o índice. No está estructurado. Títulos y/o subtítulos no enumerados. No coherencia en fuente.	Tiene portada y/o índice. Está estructurado. Títulos y/o subtítulos enumerados. Coherencia en fuente.
<i>Calidad redacción</i>	Pobre redacción y errores ortográficos	Algún error en la redacción (confusa o con faltas de ortografía)	Buena redacción y sin faltas de ortografía

Fuente: elaboración propia

Finalmente, el alumnado dispone de la guía y orientación del profesorado tanto en las horas presenciales de las sesiones interactivas/expositivas como en las tutorías asignadas para tal efecto.

INFORME 2. CURRÍCULO VITAE Y CARTA DE PRESENTACIÓN

Esta actividad se centra el proceso de afectación (reclutamiento y selección) que se desarrolla en el área de recursos humanos. Debido a la falta de experiencia laboral previa del alumnado, esta actividad tiene como objetivo una primera toma de contacto con el mundo laboral a través de la elaboración de una carta de presentación y un currículum vitae basado en su experiencia. Al igual que la actividad anterior, el alumnado debe,

en aproximadamente 10 días, realizar una carta de presentación y un CV sobre un puesto de trabajo de su elección. La entrega de la actividad, además del CV y la carta de presentación, debe contener la oferta de trabajo. Durante las sesiones interactivas previas, se proporciona al alumnado diferentes opciones de currículum y cartas de presentación, así como recomendaciones y sugerencias para su elaboración. Conjuntamente, el alumnado conserva a su disposición los indicadores de la rúbrica (Tabla 2) y al profesorado como guía en todo el proceso.

TABLA 2. Rúbrica Informe 2

	CV+CP no apto	CV+CP aceptable	CV+CP excelente
<i>Calidad contenido</i>	No se ajusta al puesto seleccionado. No presenta la información ni orden cronológico	No se ajusta en su totalidad al puesto seleccionado. Falta alguna información y/o ordenación cronológica	Se ajusta al puesto seleccionado. Toda la información; y ordenación cronológica
<i>Creatividad informe</i>	No creativo	Poco/algo creativo. Poco/algo en línea con el diseño propuesto	Creativo. En línea con el diseño propuesto
<i>Diseño informe</i>	Diseño nada armonioso. La organización/estructura no facilita la lectura ni capta la atención (no información clara, limpia ni legible)	Diseño poco/algo armonioso. Algún elemento del diseño no facilita la lectura y/o dificulta su atención (estructura, organización, información poco clara, limpia y/o poco legible)	Diseño armonioso. La estructura/organización facilita la lectura y capta la atención (información clara, limpia y legible)

Fuente: elaboración propia

INFORME 3. ACCIONES FORMATIVAS

Esta actividad está diseñada para familiarizar al alumnado con el proceso de desarrollo (formación y gestión de carreras) en el área de recursos humanos. De esta manera, se solicita al alumnado que elabore un informe sobre las acciones formativas que lleva a cabo una empresa a elección suya. En la plataforma virtual Moodle (CV), el alumnado dispone de un documento con información básica que debería aparecer en el contenido del informe como: el objetivo, los empleados a los que se

dirige la formación, el periodo de tiempo en el que se ejecuta la información, el tipo de formación, la obligatoriedad/voluntariedad, si son acciones propias y/o externalizadas, el tipo de evaluación de la acción formativa... A diferencia de los anteriores informes en donde se les propone una estructura base, en este informe ya no se les orienta en cómo deben estructurar ni organizar la información que deben incluir en el informe para, así, favorecer al máximo el trabajo autónomo. Siguiendo la misma línea que en los informes anteriores, en las sesiones interactivas previas se trabaja sobre casos y actividades relacionadas con el desarrollo y la formación en el área de recursos humanos. Por último, los criterios de evaluación están disponibles en la plataforma virtual (Tabla 3) y cuentan con el profesorado como facilitador.

TABLA 3. Rúbrica Informe 3

	Informe no apto	Informe aceptable	Informe excelente
<i>Calidad contenido</i>	Análisis erróneo; y/o sin usar técnicas que lo fundamenten; y/o conclusiones erróneas	Análisis poco profundo y/o uso de técnicas inadecuadas; y/o algún error en conclusiones	Profundidad en el análisis, uso de técnicas adecuadas y conclusiones correctas
<i>Calidad informe</i>	Falta portada y/o índice. No está estructurado. Títulos y/o subtítulos no enumerados. No coherencia en fuente.	Falta alguno de los siguientes requerimientos: Falta portada y/o índice. No está estructurado. Títulos y/o subtítulos no enumerados. No coherencia en fuente.	Tiene portada y/o índice. Está estructurado. Títulos y/o subtítulos enumerados. Coherencia en fuente.
<i>Calidad redacción</i>	Pobre redacción y errores ortográficos	Algún error en la redacción (confusa o con faltas de ortografía)	Buena redacción y sin faltas de ortografía

Fuente: elaboración propia

Los informes profesionales se evalúan de una escala de 0 a 100. Cada alumno recibe una retroalimentación personalizada de su desempeño en cada uno de los informes profesionales presentados. Para acceder y visualizar esta retroalimentación, se utiliza la plataforma virtual – Campus Virtual de Moodle, empleada a lo largo del cuatrimestre como recurso de comunicación, acceso a la información y medio de entrega de los

informes. Esta plataforma también permite al alumnado visualizar todo el proceso de enseñanza-aprendizaje a través de las rúbricas y realizar la evaluación de los resultados por medio de la evaluación de compañeros, la evaluación del docente y la autoevaluación. Es importante señalar que el alumnado es informado convenientemente al inicio de las actividades de que ningún informe es recogido fuera del plazo indicado ni por otro medio que no sea la plataforma virtual (CV) habilitada para tal efecto. Así, una vez finalizado el plazo de entrega de cada uno de los informes y transcurrido el periodo correspondiente, el profesorado valora a través de la rúbrica cada uno de los informes individuales del alumnado. De esta forma, permite al alumnado seguir su proceso de aprendizaje y mejorar de manera progresiva cada uno de los informes.

4. RESULTADOS

Los resultados tanto cuantitativos como cualitativos derivados de esta experiencia docente indican el progreso del alumnado respecto a su implicación en la materia y protagonismo en el proceso de aprendizaje. Estos resultados es posible analizarlos no sólo desde la motivación e implicación del alumnado en el proceso, sino también por el rendimiento académico obtenido.

Las calificaciones de los informes muestran que éstos van mejorando progresivamente y en función del dominio de las herramientas utilizadas. En la experiencia relativa al curso académico 2022-2023, en el primer informe se obtiene un 16% de suspensos, un 15% de aprobados, un 51% de notables y un 18% de sobresalientes (N=82); en el segundo informe un 12% de suspensos, un 16% de aprobados, un 12% de notables y un 61% de sobresalientes (N=77); y en el tercer informe un 0% de suspensos, un 21% de aprobados, un 39% de notables y un 40% de sobresalientes (N=75).

Los resultados cualitativos indican que las metodologías activas como el ‘learning by doing’ son una estrategia de enseñanza-aprendizaje más eficaz que otras formas más tradicionales de aprendizaje y que, por consiguiente, permiten mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje. En este sentido, el diseño de esta nueva herramienta ha mejorado:

- La capacidad de acercar al alumnado a conocimientos, habilidades y experiencias empresariales más reales.
- La adquisición y desarrollo de competencias y habilidades altamente valoradas por el mundo laboral, como la resolución de problemas, el pensamiento crítico, la capacidad de toma de decisiones, la interpretación de fenómenos, la creatividad, la planificación, o la organización.
- La mejora significativa en la relación alumnado-profesorado en el proceso de orientación necesario para realizar las actividades. También se subraya el mayor uso del correo institucional y de la plataforma virtual Teams con el fin de resolver dudas.
- La interacción entre el alumnado, el exterior y el profesorado, lo que permite al alumnado desarrollar las habilidades comunicativas, interpersonales y colaborativas.
- La capacidad de reflexión, de análisis y de autoanálisis sobre la experiencia vivida.
- La evaluación de las competencias del alumnado al inicio y final del proceso de enseñanza-aprendizaje.
- El desarrollo de la autonomía, la implicación y la participación del alumnado en las actividades propuestas.
- El papel protagonista del alumno en su proceso de aprendizaje.

La implantación de esta nueva herramienta de enseñanza-aprendizaje no está exenta de ciertos problemas tanto para el alumnado como para el profesorado. En el primer caso, el alumnado debe superar el proceso de adaptación que conlleva una propuesta tanto de contenido como de evaluación, así como asimilar la carga de trabajo que supone la realización de manera autónoma de las actividades propuestas fuera del aula. El profesorado, por su parte, debe prestar especial atención a la preparación de las actividades basadas en el ‘learning by doing’ (el diseño de la propuesta, el planteamiento, el desarrollo metodológico, duración de la actividad, fechas, comunicación...) dado que su puesta en práctica puede

condicionar la aceptación y los resultados esperados en el alumnado. Así, para asegurar el éxito de esta propuesta docente innovadora es necesario una buena planificación previa tanto en lo relativo al diseño y elaboración de los materiales como a la programación, habilitación de las plataformas, etc. Otra cuestión importante es informar debidamente al alumnado de las actividades que se desarrollarán en las sesiones posteriores para que puedan prepararlas adecuadamente. A su vez, el profesorado debe facilitar al alumnado la correspondiente rúbrica de evaluación de cada uno de los informes para que sean conocedores en todo momento sobre cuáles son los criterios de evaluación. Para ello, el CV es el medio adecuado para cumplir este objetivo. Asimismo, es necesario ajustarse a los plazos marcados para las actividades propuestas y valorar tanto el rendimiento académico como la experiencia vivida por el alumnado. En cualquier caso, los buenos resultados académicos, la mejora en la interacción y la comunicación entre alumnado, profesorado y entorno empresarial demuestra la eficacia de la utilización de una metodología activa como el ‘learning by doing’.

5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Esta propuesta docente está encaminada a mejorar la conexión entre el mundo académico y el mundo profesional a través de una metodología activa como la del ‘learning by doing’. El nuevo contexto profesional en el ámbito de la organización de empresas y, más concretamente, en el área de recursos humanos requiere un proceso de enseñanza-aprendizaje basado en la conexión real entre el mundo universitario (académico) con el mundo profesional (real). Ante este reto, tanto una formación práctica y aplicada como un proceso de enseñanza-aprendizaje donde el alumno sea el actor protagonista, es esencial. En consecuencia, este proyecto docente plantea el desarrollo de enfoque innovador basado en la metodología activa ‘learning by doing’ que exige al alumnado la realización de informes profesionales a través de los cuales podrá demostrar sus capacidades de comprensión, expresión, razonamiento y resolución de problemas, junto con la posterior evaluación de su trabajo y del de terceras personas.

La elaboración de informes profesionales presenta enormes beneficios tanto para el alumnado como para el deseado ajuste entre la universidad y empresa. En este sentido, la implantación de metodologías activas permite a las universidades proporcionar una inmersión en la práctica empresarial del alumnado, ajustándose a los estándares no sólo académicos sino también profesionales. Por otro lado, acercar la realidad empresarial al mundo académico ayuda al alumnado a aplicar técnicas y estrategias de resolución de problemas, desarrollar contenidos sobre experiencias propias vividas dentro y fuera del ámbito académico, y ser responsable de su propio proceso de enseñanza-aprendizaje. En particular, esta metodología estimula el desarrollo de competencias y habilidades profesionales altamente demandadas en el mercado laboral, lo que facilita la transición entre la formación y la carrera profesional, así como la empleabilidad del alumnado. En definitiva, esta iniciativa contribuye a una mayor motivación del alumnado al tener que adoptar un nuevo rol de ‘profesionales de empresa’, debiendo adquirir nuevas habilidades para aplicar técnicas y herramientas muy válidas para enfrentarse al futuro profesional con mayor seguridad.

8. REFERENCIAS

- Casado-Aranda, L. A., Sanchez-Fernandez, J., Montoro-Rios, F. J., & Arias Horcajadas, M. I. (2021). Evaluation of the work-integrated learning methodology: Teaching marketing through practitioner experience in the classroom. *Mathematics*, 9(17), 2164.
<https://doi.org/10.3390/math9172164>
- Leal-Rodriguez, 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 & Knowledge*, 4(2), 97-103.
<https://doi.org/10.1016/j.jik.2017.12.001>
- López-Arranz, A., Picatoste, J., & Teijeiro Álvarez, M. (2021). La docencia universitaria en materias jurídicas, económicas y empresariales: El Kahoot como herramienta de motivación. En J. Cruz Ángeles y V. L. Gutiérrez Castillo (Eds.), *Innovación en la docencia e investigación de las ciencias jurídicas, económicas y empresariales (VOL. II)* (pp. 280-295). Dykinson.

- Marzo-Navarro, M., & Berne-Manero, C. (2023). Analysing cross-cutting competencies learning in an online entrepreneurship context. *Education and Information Technologies*, 28, 5551–5565. <https://doi.org/10.1007/s10639-022-11359-z>
- Motta, V. F., & Ribeiro Galina, S. V. (2023). Experiential learning in entrepreneurship education: A systematic literature review. *Teaching and Teacher Education*, 121, 103919. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2022.103919>
- Novais, A. S., Matelli, J. A., & Silva, M. B. (2023). Fuzzy soft skills assessment through active learning sessions. *International Journal of Artificial Intelligence in Education*, 1-36. <https://doi.org/10.1007/s40593-023-00332-7>
- Plaza Casado, P., De La Orden De La Cruz, C., & Escamilla Solano, S. (2018). El estudio de un caso empresarial de decisiones de inversión con técnicas de gamificación en la motivación del alumnado. IV Congreso Nacional De Innovación Educativa Y Docencia En Red, Universitat Politècnica de València. <https://doi.org/10.4995/INRED2018.2018.8614>
- Seow, P. S., Pan, G., & Koh, G. (2019). Examining an experiential learning approach to prepare students for the volatile, uncertain, complex and ambiguous (VUCA) work environment. *International Journal of Management Education*, 17(1), 62-76. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2018.12.001>
- Smart, K. L., & Csapo, N. (2007). Learning by doing: Engaging students through learner-centered activities. *Business Communication Quarterly*, 70(4), 451-457. <https://doi.org/10.1177/10805699070700040302>