

INCLUSIÓN DE LA CO-CREACIÓN DENTRO DE LA ENSEÑANZA Y EL APRENDIZAJE DE LA ADMINISTRACIÓN

Inclusion of co-creation within the teaching and learning of the administration

Cristian Hernández-Gil 

Docente de la Universidad de la Amazonia, Programa Mercadeo.
Administrador de Empresas, Especialista en Mercadeo Gerencial y
Magíster en Ciencias de la Educación
Correo electrónico: cris.hernandez@udla.edu.co

Recibido/Received: 13/01/2021 • Aprobado/Approved: 29/06/2021 • Publicado/Published: 30/07/2021

Resumen

El presente *scoping review* parte del análisis e interpretación de diferentes documentos especializados. Este tiene por objetivo comprender la inclusión tácita de la co-creación, dentro de los procesos de aprendizaje y de enseñanza de la administración, como nueva tendencia en la formación superior. A partir de los resultados obtenidos se considera la apertura de las tres categorías siguientes: 1) articulación de la enseñanza de la administración, con su epistemología y su escenario teórico; 2) implementación de metodologías didácticas para la formación administrativa; 3) papel de la enseñanza y de sus actores, para determinar su alcance en el aprendizaje del saber administrativo. Las condiciones señaladas conducen a la reflexión sobre la oportunidad para la consolidación de una concepción paradigmática, frente a los retos y a los desafíos del ejercicio de la administración, en la actualidad.

Palabras clave: administración, enseñanza, desafíos, docente, tendencia.

Abstract

This scoping review starts from the analysis and interpretation of different specialized documents, which aims to understand the tacit inclusion of co-creation within the learning and teaching processes of administration as a new trend in higher education. The results consider the opening of three categories found, that is, 1) the articulation of the teaching of administration with its epistemology and theoretical scenario, 2) the implementation of didactic methodologies for administrative training and 3) the role of teaching and its actors to determine its scope in learning administrative knowledge. These conditions lead us to think about the opportunity to consolidate a paradigmatic conception in the face of the challenges and challenges of the exercise of administration today.

Key words: administration, teaching, challenges, teacher, trend.

Cómo citar

Hernández-Gil, C. (2021). Inclusión de la co-creación dentro de la enseñanza y el aprendizaje de la administración. *Revista FACCEA*, Universidad de la Amazonia, Vol. 11(2), 182–197pp. <https://doi.org/10.47847/faccea.v11n2a6>



Este artículo puede compartirse bajo la Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0).

INTRODUCCIÓN

Antes del presente siglo ya se hablaba de la complejidad de la formación del saber administrativo. Díez-de-Castro y Martín-Jiménez (1990) consideraban que la enseñanza de esta ciencia social implicaba un gran reto, el cual debería estar centrado en el pensamiento estudiantil, es decir, involucraba una formación planeada, desde las características de los sujetos que deseaban aprender; del mismo modo, dichos autores planteaban la instauración del objeto de estudio de esta disciplina. Así las cosas, se ha concebido que la persona que asume el papel del aprendizaje, no solo espera recibir un cúmulo de conocimientos para aumentar su sabiduría, sino que además, debe prepararse para adquirir habilidades, que le permitan afrontar los desafíos que impone el mundo empresarial.

No obstante, a pesar de la importancia de apropiarse de la teoría administrativa, es necesario indicar que cada individuo debe tener como prioridad la capacidad para dar solución a las situaciones que impone el entorno a las organizaciones. Teniendo en cuenta lo anterior, se plantea la importancia de la labor de la teoría-aplicación de la disciplina administrativa, desarrollada a partir del aprendizaje de técnicas, así como de la búsqueda de planteamientos o salidas, que permitan perfeccionar el trabajo del futuro profesional (Díez-de-Castro y Martín-Jiménez, 1990).

Por su parte, Michavila y Calvo (2000) explican la existencia de otro importante criterio, para favorecer el aprendizaje de los contextos empresariales. Se trata de la vinculación y de la articulación de los claustros educativos con la sociedad productiva o con el aparato económico, de la región de influencia. Los autores recalcan que dicha conexión permite una educación centrada en la adecuación de profesionales, para afrontar los retos del mundo laboral y para lograr una colaboración permanente, que además haga posible investigar nuevas formas de hacer las cosas y de actualizar los esquemas de enseñanza y de aprendizaje.

Sin embargo, a pesar de lo anterior, el centro de esta discusión debe plantearse desde quien recibe la formación, así como desde los aspectos que conjugan esta importante función, dentro de la educación empresarial. Ello, en tanto los estudiantes poseen una cierta inquietud por acercarse a los estudios de las compañías, en contextos reales. Igualmente, en tanto existe un fuerte desconocimiento de las condiciones del mercado y de las organizaciones, así como porque existe una creencia relacionada con la poca capacidad para desenvolverse en escenarios prácticos, contando solo con el conocimiento teórico, por lo cual se busca reforzar las habilidades en otros esquemas formativos de tipo posgradual (Díez-de-Castro et al., 1989).

Igualmente, Verona-Martel (2005) propone el planteamiento formal de unos objetivos de enseñanza y de aprendizaje que, desde los principios de la claridad, la precisión y la pertinencia, le proporcionen a los docentes y a los estudiantes una guía para el desarrollo racional del proceso educativo. Estos fines deben estar definidos desde aspectos de temporalidad, complejidad y niveles de consecución, de acuerdo con los conocimientos que van recibiendo los encargados del aprendizaje.

Con todo, no solo se trata de “enseñar y aprender”; de acuerdo con Castillo-Calvero (2003), la formación del saber administrativo abarca otros fines, tales como los de “enseñar a aprender”, “enseñar a desaprender” y “enseñar a desenvolverse”. Así bien, la interrelación de los conocimientos será fundamental dentro de estos alcances, pues las competencias, como habilidades observables, ameritan la movilidad de diferentes recursos cognitivos, desde diversas áreas, para la consecución de planteamientos que permitan la solución de una situación crítica determinada.

A su vez, Marín-Idárraga (2005) expone que lo central dentro de esta problemática es el dilema epistemológico,

respecto de la administración como ciencia social; sin embargo, hasta el momento no se le ha dado solución a este, dentro de la esfera de la educación superior y de la investigación. En tal sentido, el autor expone la necesidad de moldear y de construir un conocimiento administrativo sobre lo teórico, moderando el influjo técnico propio de la gestión. Así bien, el papel de la teoría debe estar en función de dar vida al enfoque empírico de la ciencia administrativa, para dejar a un lado uno de los tantos paradigmas que aqueja a la disciplina, en función del uso de esquemas denominados como “modas administrativas”, los cuales no siempre funcionan en todos los contextos.

En otro sentido, se debe reconocer la influencia de los aspectos no controlables por las organizaciones, dentro del acto formativo. Las imposiciones de una economía globalizada, así como las exigencias de los mercados, la rivalidad entre organizaciones y demás elementos del entorno, llevan a configurar una formación centrada en la toma de decisiones. Los estudiantes, como futuros gerentes o empresarios, asumen un nuevo dilema que va de la mano con hallar el equilibrio entre el objetivo financiero y los fines sociales. Por ende, se justifica incluir, dentro de esta discusión, una formación con contenidos éticos y de responsabilidad social, que reduzca los inconvenientes de la enseñanza, relacionados con el paradigma de la complejidad organizacional, con la poca sensibilización por el aporte social a los grupos de interés de las empresas, y con el dilema en la toma de decisiones, con carácter ético o social (Mejía-Reátiga, 2008).

En este punto, vale indicar que a continuación se planteará un discurso, desde una revisión documental, con el objetivo de comprender la inclusión tácita de la co-creación, dentro de los procesos de aprendizaje y de enseñanza de la administración, como nueva tendencia en la formación superior; lo anterior, atendiendo a la continuidad de un profundo análisis, el cual es presentado por Zambrano-Angulo y Hernández-Gil (2017), quienes aseguran que esta herramienta es fundamental en las organizaciones, para lograr la generación de valor, además de ser uno de los principales retos de los gerentes y empresarios, en cualquier sector económico. Ello, con el fin de proponer por una construcción de saberes desde el acto compartido, respecto de las relaciones entre los estudiantes y de su aproximación al desarrollo de actividades de proyección social, adelantándose al desafío de conocer el entorno, antes de terminar su formación.

Para finalizar, es necesario indicar que el presente documento se organiza de la siguiente manera. Inicialmente se plantea el diseño metodológico para el desarrollo del *scoping review*; seguidamente se plantean los hallazgos, en función de tres categorías de análisis, los cuales están dispuestos a partir de una discusión que relaciona el aporte tácito de la co-creación, dentro de la formación administrativa. Finalmente, se concluye presentando una respuesta al fin propuesto para este estudio.

Ruta metodológica

Para desarrollar este *scoping review* se hace uso de los estudios de tipo descriptivo (Hernández-Sampieri & Mendoza-Torres, 2018), bajo el método cualitativo, con enfoque hermenéutico (Ángel-Pérez, 2011) y bajo el análisis desde el paradigma interpretativo (Kamberelis y Dimitriadis, 2005) de los hechos, los cuales son narrados de forma escrita.

Para lo anterior se analizan las tendencias de la formación en administración, a partir de sus procesos de enseñanza y de aprendizaje, en escenarios de educación superior, bajo el principio de la co-creación. Para esto se plantean tres fases de estudio. La primera corresponde a la identificación de categorías de análisis, a partir de la lectura de documentos encontrados en bases de datos especializadas, del tipo artículos de revistas académicas, libros técnicos y de resultados de investigación; las bases de datos consultadas fueron las siguientes: Latindex, Redalyc, Scopus, Science Direct, Scielo, y Springeropen. Posterior a ello se trazan los temas centrales, los cuales deben ser articulados e interpretados a la luz del problema planteado, para posteriormente determinar tres categorías: a) enseñanza de la

administración y su dilema epistémico; b) metodologías didácticas para la formación administrativa; c) papel de la enseñanza y del aprendizaje del saber administrativo.

Para la segunda fase se seleccionan cincuenta (50) documentos, que cumplen con los criterios establecidos por el investigador, en cuanto a principios de actualidad (temporalidad), calidad discursiva, pertinencia y relacionamiento de los resultados, frente al contexto de educación superior; ello, con el fin de hacer el respectivo análisis categorial.

En la Tabla 1 se presentan, de forma detallada, los criterios de inclusión y de exclusión de esta investigación.

Tabla 1
Criterios de inclusión y de exclusión.

Criterio		Valor
Autor		Autor de cualquier nacionalidad
Año		Entre los años 2011 al 2021
Tipo de publicación		Artículos de revistas especializadas y libros
Palabras claves	Elementos para las ecuaciones de búsqueda de información	Co-creación, formación superior, administración
Keywords		Co-creation, higher education, administration
Palavras chaves		Co-criação, ensino superior, administração
Idioma		Español, Inglés o Portugués

Fuente: elaboración propia.

Finalmente, en una tercera fase se agrupan los documentos elegidos por cada categoría de análisis (Tabla 2). Dentro de esta misma fase, con el apoyo de software Atlas.Ti versión 7, se construye una red semántica que correlaciona las tres categorías. Es importante mencionar que las cincuenta referencias, que conforman el *scoping review*, se organizan solamente en el apartado de resultados y discusión.

Tabla 2.
Referencias por categoría de análisis.

Categoría de Análisis	No. de referencias
Enseñanza de la administración y su dilema epistémico	11
Metodologías didácticas para la formación administrativa	21
Papel de la enseñanza y el aprendizaje del saber administrativo	18

Fuente: elaboración propia.

RESULTADOS

1) Enseñanza de la administración y su dilema epistémico.

Esta primera categoría de análisis se aborda desde el sentido correlacional, que tiene la teoría administrativa y la enseñanza de esta. La discusión plantea el abordaje de las implicaciones que supone la co-creación, como punto de partida, para una consolidada formación empresarial, asumida por aspectos epistemológicos como ciencia social.

Boada-Ortiz (2011) critica el sentido androcéntrico que se ha asumido desde la teoría administrativa o empresarial, al

evitar el reconocimiento de la relación entre la gerencia, la dirección de organizaciones y el género. Esto clarifica la “ceguera de género”, evidente en los planes de estudio y en los principios formativos que rigen la enseñanza de la administración, en educación superior; en dichos ámbitos, la gestión y la gerencia son vistos desde la neutralidad. Por su parte, dentro de la educación de la teoría administrativa se suele evidenciar la utilización lingüística de conceptos, sin importar las condiciones de la persona física que estudia esta disciplina. Así, según el autor antes mencionado, todo lo anterior conlleva a suprimir el equilibrio, al momento de diseñar instrumentos de aprendizaje de tipo experiencial. Desde esta perspectiva se fundamenta, como primer criterio para abordar la co-creación en la formación del saber administrativo, la claridad en reconocer a los sujetos que aprenden y sus características. Tanto hombres como mujeres responden efectivamente a las situaciones que el entorno les impone y, sobre dichas capacidades, se debe abordar el desarrollo de actividades educativas, centradas en una construcción compartida sin limitaciones de cualquier esquema demográfico o sicográfico.

Es por esto que la formación debe tener un sentido comunitario, que se aleje de las concepciones impuestas por teorías como la científica (Taylorismo), para asumir, como entes educativos, la formación de profesionales socialmente responsables en esta disciplina (Bustos y Incierte, 2012). Esta apertura supone, de acuerdo con Zambrano *et al.* (2017), una dimensión social en la que se diseñen acciones que conecten la formación en administración, en contextos de educación superior, con la cotidianidad de las empresas de la región. Además, se debe fomentar una dimensión ambiental, enmarcada en la creación de conciencia hacia la sostenibilidad, desde las acciones que impactan al medio ambiente y a la naturaleza, para sobreponer el bienestar colectivo.

Por su parte, Silva (2014, 2016) propone considerar una educación en administración, con mayores niveles de investigación y de exploración, que implique las dimensiones antes descritas. A su vez, el autor relaciona el aprendizaje con la oportunidad de lograr los tres fines siguientes: a) adquirir conocimientos sobre procesos; b) organizar las actividades para el logro de los objetivos educativos; c) incluir la práctica social en el proceso de formación de los directivos. Así bien, la disciplina administrativa no solo se debe pensar desde sus implicaciones teóricas, sino que también debe ser contextualizarla a través de otros aspectos como el histórico, el cultural, el social y el político (Silva, 2014).

Por su parte, García-Fernández *et al.* (2017) y González-Rojo (2017) aclaran la importancia de perfeccionar la formación práctica sobre el alumnado, debido al desconocimiento de este del mundo empresarial; dicha actividad, la cual consideran como principal criterio para desarrollar la co-creación, fomentaría las relaciones inter-alumnado, así como las que vinculan al profesorado. Siguiendo esta idea, se presume la instauración de espacios de aprendizaje colaborativo, que conlleven una mejora en la retención de los contenidos.

Del mismo modo, Zambrano *et al.* (2017) explican que el éxito, dentro de la formación en administración en educación superior, va de la mano con el cumplimiento de su direccionamiento estratégico y de su correlación con acciones sustantivas, como lo es la promoción de proyectos productivos con comunidades marginales. Dicha aproximación permite el reconocimiento de planes de estudios, con pretensiones de construcción de identidad de la disciplina, en la medida en la que la formación se vuelve compleja, en los niveles de educación superior. En este sentido, cobra importancia el análisis del entorno, para determinar los mecanismos y metodologías que resultan necesarios, para la debida indagación e interpretación de hallazgos, en pro de la construcción de conocimientos de la disciplina administrativa.

En un estudio realizado por Hernández-Madroño *et al.* (2018), dichos autores abordan, como criterio de éxito en la

categorización de grupos de investigación colombianos ante Colciencias (hoy Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación), la vinculación de estudiantes en la conformación de semilleros, como base fundamental para los futuros investigadores en administración. Los autores recalcan que esta estrategia supone el crecimiento y el desarrollo de la investigación en administración en el país, y, por ende, el perfeccionamiento de la idea epistémica de la disciplina como una ciencia social. Lo anterior también se sustenta en el hecho de fomentar la co-creación, en espacios en donde los estudiantes, los docentes y la comunidad en general, construyen compartiendo experiencias, percepciones y propuestas, las cuales son conducentes para definir los postulados teóricos más congruentes, con las realidades de cada contexto.

Siguiendo esta línea, Espinoza-Herrera (2018) plantea una hipótesis frente a la poca importancia que se le da a la epistemología, en los planes de estudio de las facultades que orientan la administración, a través de la educación superior. El autor considera que estas facultades, y en general los integrantes de la comunidad educativa, aborrecen insistir en la determinación de la disciplina como una ciencia social. Por ejemplo, en las universidades tradicionales, en lugar de considerar a la investigación científica como prioritaria se la entiende como un asunto marginal (Espinoza-Herrera, 2018). Lo anterior tiene sentido desde lo propuesto por Bulcourf (2017), citado por Cardozo (2017), quien considera que “en América Latina se ha ido imponiendo [...] el “modelo liberal” del académico [...], generando fuertes discusiones dentro de la comunidad científicas, que se articulan con la propia concepción que tenemos de la ciencia y su utilidad social” (p. 148).

Por otra parte, Morales y Rueda (2019) expresan la necesidad de que las instituciones de educación superior revisen sus mecanismos de producción de conocimiento, así como sus sistemas para medir la excelencia en su enseñanza, a partir de lo cual se debe examinar la calidad de la docencia. Todo lo anterior, bajo principios de pertinencia, coherencia y responsabilidad social. Siguiendo estos postulados, nace entonces el papel del docente como forjador de un liderazgo en el aula, quien debe posibilitar el quehacer, no solo pedagógico, sino también multidisciplinario, transversalizando conceptos y herramientas de trabajo, para promover prácticas observables, sobre las s realidades sociales (Castrejón-Reyes y Peña-Estrada, 2019). A su vez, siguiendo los anteriores postulados, se da apertura a la próxima categoría de análisis, la cual involucra el desarrollo de la didáctica contemporánea, como función principal de la enseñanza (docencia) y como eje fundamental de acciones co-creativas, en los ambientes en donde se promulga el saber administrativo.

2) Metodologías didácticas para la formación administrativa

Montenegro-Velandia *et al.* (2016) indagaron acerca de las metodologías didácticas, que se enfocan en la adquisición de competencias en los estudiantes. A pesar de su inmersión en áreas del saber administrativo, estas siguen siendo implementadas de forma tímida en dicho ámbito, lo que conlleva al desconocimiento y al desinterés de los estudiantes, por entender las lógicas de su utilización. Además, se reconoce una limitante en el desarrollo de las estrategias que implican una acción crítica. En tal sentido, Toro *et al.* (2013), citado por Montenegro-Velandia *et al.* (2016), plantean que hay una falencia en la institución de educación superior, en tanto existe una mayor preocupación por formar para el trabajo y para la profesión, que para generar espacios de reflexión, de investigación y de pensamiento crítico. Así mismo, otro señalamiento que emerge es la dificultad que tienen estos entes académicos, para desarrollar su función social, es decir, para lograr el desarrollo intelectual en el contexto de la sociedad (Gutiérrez y Villegas, 2015 citado por Montenegro-Velandia *et al.*, 2016). De igual modo, Osorio-Atehortúa y Malavera-Pineda (2018) confirman que la enseñanza, en todas las áreas de administración, no debe basarse solo en clases magistrales; por el contrario, deben existir herramientas que complementen el acto educativo, las cuales han de estar centradas en el aprendizaje significativo y en metodologías creativas, constructivas y emotivas, frente al aprendizaje.

Partiendo de lo anterior, se hace necesario reforzar la “didáctica co-creativa” en las aulas, o en los espacios donde se forman los futuros gerentes o empresarios, considerando elementos que correlacionen la teoría con la práctica y con el contexto; ello, con el fin de determinar las habilidades propias de cada estudiante, tanto desde el orden técnico, como desde el ético. En tal sentido, a continuación se presentan siete (7) herramientas o propuestas didácticas, las cuales, en los últimos años, han sido investigadas para lograr el perfeccionamiento de la enseñanza en administración: 1) estudio de casos; 2) uso de cómics; 3) educación experiencial para el desarrollo de competencias en emprendimiento (*design thinking*); 4) simulación de negocios; 5) Aprendizaje Orientado a Proyectos (ABO); 6) Aprendizaje Cooperativo (AC); 7) gamificación. Desde cada una de estas herramientas se plantea la idea de la co-creación, a partir de la cual los estudiantes son actores activos del proceso y se relacionan en una dinámica de aprendizaje, tanto con sus docentes o profesores, como con las comunidades, dentro de las actividades académicas y de proyección social.

Siguiendo esta misma línea, una de las principales didácticas es el uso del estudio de casos. Estos son redactados con un lenguaje apropiado, que permite involucrar al estudiante con la situación de la empresa que se ejemplifica; además, en estos se aborda una problemática, la cual debe ser solucionada. Con esta estrategia se fomenta el sentido de auto-dirección del aprendizaje; también el desarrollo de habilidades para la comunicación asertiva, la toma de decisiones, la escucha activa y la oportunidad para establecer juicios de valor (Lima y Fabiani, 2014). El estudio de casos también puede ser abordado desde su propia construcción. Frente a esta modalidad, el estudiante hace uso de la investigación y de las herramientas de recolección de datos, con el fin de reconstruir una situación específica para una empresa, considerando todas las perspectivas del caso y los contextos que se relacionan, para entender su problemática a un nivel macro (Saavedra, 2017).

Por su parte, Barbosa-Da-Silva *et al.* (2016) usaron, dentro de sus investigaciones, la estrategia de la utilización de cómics, la cual facilitó la implementación de la innovación y la flexibilidad, aspectos que ayudaron a reducir la brecha entre la teoría y la práctica. Los cómics han sido herramientas adecuadas para establecer situaciones gerenciales y para fomentar el intercambio de experiencias, frente a la toma de decisiones; además, han promovido el desarrollo de la creatividad. Aun así, su implementación ha sido muy baja en escenarios de educación empresarial. Esta situación resulta contradictoria, pues en otros estudios como los de Kiliçkaya y Krajka (2012) se han demostrado sus alcances, los cuales han resultado positivos para el aprendizaje de los estudiantes.

Desde otra perspectiva, Mandel y Noyes (2016), citados por López-Torres *et al.* (2017), hicieron uso de la educación experiencial para el desarrollo de competencias en emprendimiento. Esto permitió que los estudiantes simularan escenarios de incertidumbre y de ambigüedad, a partir de experimentos dentro de la complejidad social, interactuando con clientes o con consumidores potenciales o reales. El reto de esta estrategia fue el de poner a prueba la capacidad del docente, como un mentor que guíe a los estudiantes durante el proceso, evitando así que se generen ansiedades sociales y profesionales (Saldarriaga-Salazar y Guzmán-González, 2018). Por su parte, otros autores asumieron esta didáctica como un reto gerencial, para la construcción de marcas (ideal para las asignaturas de ventas y mercadeo). Así mismo, también la desarrollaron a partir de otros modelos como el *design thinking*, el pensamiento divergente y la creación de prototipos, entendidas estas como herramientas fundamentales de la co-creación (Nielsen y Stovang, 2015).

En esa misma línea de ideas, Garizurieta-Bernabé *et al.* (2018) propusieron la simulación de negocios, para poner en práctica los saberes teóricos, los que apenas, en pocas ocasiones, han sido observados en espacios empresariales, durante la formación de los estudiantes. Esta didáctica planteó el desarrollo de habilidades como la toma de decisiones, el manejo de crisis y la innovación del pensamiento. Así mismo, se entiende que la simulación en negocios puede partir

del desarrollo de otras estrategias como el Aprendizaje Orientado a Proyectos (ABO), el cual se trabaja en grupos heterogéneos, promoviendo un aprendizaje cooperativo y de reflexión (Sanmarti-Puig y Márquez-Bargalló, 2017); igualmente, dicha simulación también puede partir del Aprendizaje Cooperativo (AC) (Vallet-Bellmunt *et al.*, 2017).

A su vez, recientemente se han incluido otras estrategias, que se articularon con el componente tecnológico; este fue el caso de la gamificación, la cual fue expuesta por Lobo-Rueda *et al.* (2020), Haruna *et al.* (2018) y Zainuddin (2018). Esta didáctica promovió la motivación de los estudiantes ante el proceso formativo, y llevó a inferir la necesidad de mezclar las clases magistrales, con actividades lúdicas, de acuerdo con la pertinencia de la temática. Así mismo, la gamificación ha demostrado tener resultados positivos frente al aprendizaje convencional. Ello, en tanto los estudiantes se han sentido interesados por aprender (Piñeiro-Otero y Costa-Sánchez, 2015) (Villagrasa *et al.*, 2014) y se ha observado una articulación interesante, con la adquisición de competencias transversales, por parte de aquellos (Torres-Barreto *et al.*, 2021); lo anterior, además ha implicado lograr la integridad en la formación.

3) Papel de la enseñanza y el aprendizaje del saber administrativo

Hasta este punto, las dos categorías que han sido analizadas centran su atención en los retos y en los desafíos de los claustros educativos, así como en el papel de la enseñanza, en función de un verdadero aprendizaje del saber administrativo. Se destaca además la posibilidad de conjugar la teoría de la administración, con relación a su práctica, en contextos de proyección social; por otra parte, se ha tenido en cuenta la capacidad de los docentes para planear didácticas, que promuevan actividades co-creativas, en las cuales los estudiantes también puedan ser parte activa de la formación. Ahora bien, en las siguientes líneas se prestará atención especial al aprendizaje de estos dos aspectos mencionados.

Por una parte, Souza *et al.* (2014) proponen el uso de las estrategias de aprendizaje activo, que potencian la educación en administración, toda vez, que estas articulan la teoría y la práctica, así como la reflexión y la acción, a partir, del significado que le otorga cada estudiante a las experiencias vividas; ello, con el objetivo de prepararlo para el mundo del trabajo. Todo esto será posible si el currículo plantea nuevas dinámicas denominadas Espacios de Formación Integral (EFI), desde los cuales se busca promover una mayor autonomía del estudiante, dentro del desarrollo del pensamiento crítico y propositivo, fomentando además el trabajo en grupo, desde la interdisciplinariedad, así como el aprendizaje relacionado con la interacción con la sociedad (Castillo *et al.*, 2017).

Así mismo, Díaz-López *et al.* (2019), Hernández-Gil y Polanía-González (2018), Cardoso-Espinosa (2018) y Hodgson, *et al.* (2014) coinciden en reconocer, dentro del aprendizaje, el desarrollo de competencias investigativas, para que los estudiantes, desde una actitud emancipadora, se apropien de los entornos sociales en los cuales están inmersos y, además, se reconozcan como investigadores que pueden garantizar calidad y producción. Así mismo, Zetina-Pérez *et al.* (2017) aclaran que esto no solo se logra incluyendo cursos de metodología, dentro de la estructura curricular; además, se requiere de un relacionamiento empático y permanente con las comunidades, para valorar así las diferencias; también para reflexionar, tomar decisiones y forjar valores. Todo lo anterior, deberá estar apoyado por estrategias como talleres de fomento a la creatividad, a la comunicación colectiva, a los ejercicios de concientización, al trabajo colaborativo, entre otras herramientas (Landazabal *et al.*, 2013). En tal sentido, lo fundamental dentro de esta propuesta son las habilidades previas, con las que el estudiante debe ingresar a los contextos de educación superior de la formación administrativa; entre ellos, por ejemplo, se encuentra la facilidad para trabajar en equipo; también la creatividad y las aptitudes para hacer parte de la sociedad (González-Bonilla *et al.*, 2017). Así bien, se entiende que el conocimiento no solo será comunicado sino que también será utilizado, con el fin de modificar procesos mentales y el perfil de administradores.

Por otra parte, es importante aclarar que el aprendizaje es compromiso fundamental del docente. Este debe convertir su práctica en praxis pedagógica, utilizando para sus clases competencias didácticas, las que permitan el desarrollo de roles como el de facilitador, orientador y/o asesor del aprendizaje de sus estudiantes (Rivadeneira-Rodríguez, 2017). Además, dentro de su labor cada docente debe ejercer la planeación, la organización, la gestión y la promoción de aprendizajes, haciendo uso de las didácticas que se han expuesto en la categoría anterior; ello, fundamentándose siempre en la adquisición de una visión del pasado, del presente y del futuro, para el desarrollo del pensamiento crítico (Navarro-Ocaña, 2018). Así lo expone Hernández-Madroño et al. (2019), al insistir en la idea de que “promover el pensamiento crítico en la enseñanza, la investigación y el ejercicio de la administración podría motivar cambios en el seno de la disciplina. Adicionalmente, servirá para promover y generar cambios sociales” (p.72). A su decir, con esto “se inicia el camino para salir de esa racionalidad instrumental que se ha convertido en el único medio de comprensión de la práctica profesional en la administración” (Salcedo Serna, 2018, p. 56 citado por Hernández-Madroño et al., 2019). Este camino igualmente debe coincidir con actividades de autoevaluación del proceso de enseñanza y de aprendizaje, con el fin de lograr una mejora continua (Morales-Gamarra, 2021).

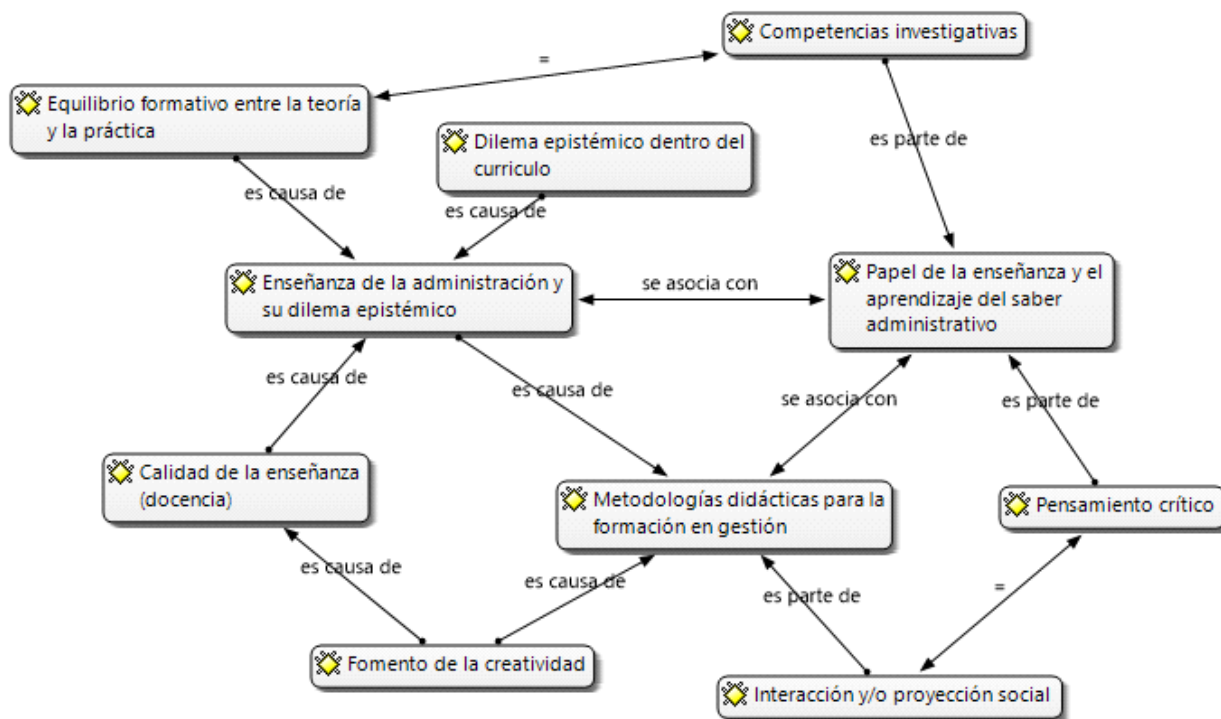
Sin duda alguna, el aprendizaje también se evidencia desde la percepción de calidad que el estudiante asocia, dentro de su proceso de formación. Por ello, Araya-Pizarro et al. (2018) describen, dentro de sus investigaciones, que los estudiantes prefieren clases en las cuales haya un nivel de exigencia alto, con una distribución equilibrada entre la orientación teórica y el desarrollo práctico de los contenidos; en algunas ocasiones, estos también pueden verse inclinados por clases en las cuales se estimule el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC). Sin embargo, frente a esta última condición, Altuzarra Artola et al. (2018) expresan su preocupación por el número significativo de estudiantes que muestran resistencia a la utilización de ese tipo de herramientas; a pesar de ello, dichos autores consideran que, actualmente, la implementación de estas se convierte en un factor de éxito, para garantizar la adquisición de los aprendizajes, especialmente en la era digital y de acuerdo con las características de la globalización, en la cual se encontrarán inmersos los futuros profesionales.

Finalmente, se entiende que el aprendizaje también provoca el desarrollo de vínculos socio-emocionales, a través de la mediación. Viveros-Andrade y Sánchez-Arce (2018) confirman que esta incita al estudiante hacia la acción, a partir de vivencias interactivas que emergen de la indagación de los problemas, que deben ser resueltos para elevar, consolidar o comprobar un conocimiento específico. A su vez, forjar valores dentro del aprendizaje permite que este se adquiera con sentido ético, lo cual impele al respeto por las opiniones de los demás, de acuerdo con la responsabilidad por las acciones que, como profesionales, se adoptan para el ejercicio normal de la disciplina (Reyes-Alamilla y Hernández-Romero, 2019). Así entonces, solo, a partir del momento en el que emerjan estos valores, se podrá reconocer la formación en liderazgo, en las escuelas de negocios; gracias a ello, tal como lo plantea Saavedra-Mayorga (2019), también será posible alejarse de una práctica instrumental, para encaminar el aprendizaje hacia un ejercicio reflexivo, crítico y propositivo, entendidos estos como principios sobre los cuales se fundamenta la co-creación.

DISCUSIÓN

Los principios de la co-creación están presentes, de forma tácita, dentro de las tres categorías de análisis, que construyen el marco referencial del aprendizaje de la administración en la actualidad. A partir de la Figura 1 se presenta un esquema de relaciones, entre los códigos que se establecen para la interpretación del papel de la co-creación, dentro de los retos y de los desafíos de la formación del saber administrativo. Por un lado, se describen los dilemas epistémicos que todavía se evidencian dentro de la disciplina, a causa del bajo interés de las escuelas de negocios, por incluir, dentro de sus currículos, una formación centrada en indagar de forma científica, la administración desde sus elementos y

Figura 1
Red semántica de las categorías de análisis



Fuente: elaboración propia a partir de Atla.Ti Versión 7

desde sus objetos de estudio. Por otra parte, algunos autores referenciados plantean la necesidad de favorecer esquemas de calidad, que faciliten una educación equilibrada entre la orientación teórica y el pragmatismo; así mismo, insisten en la importancia de reconocer que el papel de la enseñanza, a cargo de los docentes, debe promover el uso de herramientas para fomentar la investigación, dentro del contexto donde se desarrollan las variables de la administración.

En las mismas relaciones se teje el desarrollo de metodologías didácticas, que resulten apropiadas para la formación disciplinar. Estas herramientas se consideran indispensables para el fomento de la creatividad y para la articulación, con la proyección social, que busca la formulación de situaciones o problemáticas para investigar y para determinar soluciones que favorezcan el perfeccionamiento del conocimiento en administración. A su vez, se considera que estas actividades son propias del quehacer co-creativo. Tanto el docente como el estudiante se convierten en parte activa del proceso educativo, desarrollando, además de las competencias investigativas, habilidades para proponer alternativas que minimicen la incertidumbre a la cual se expone el entorno empresarial, gracias a las dinámicas complejas del mercado (cambios de conductas en la sociedad del conocimiento). Esto va de la mano con lo expuesto por Zambrano-Angulo y Hernández-Gil (2017), quienes consideran que la co-creación se aproxima a escenarios reales de actuación organizacional, en los cuales prevalece la consecución de actividades para generar valor a los grupos de interés, lo que

a su vez genera, como resultado, esquemas de competitividad (Galindo-Rodríguez et al., 2014).

Todo lo anterior, conduce a la adquisición de un aprendizaje moldeado por el pensamiento crítico, por la habilidad propositiva y por las herramientas que utilizan los estudiantes, para determinar un liderazgo activo y práctico, que conduzca a disminuir lo establecido por la enseñanza instrumental, basada en el uso de clases magistrales, durante la mayor parte de la formación, así como en la orientación de un aprendizaje basado en la memoria.

CONCLUSIONES

El cumplimiento de los objetivos de aprendizaje, para la formación de profesionales en administración, implica un compromiso conjunto por parte de toda la comunidad académica. Ahora bien, a partir del análisis de la primera categoría presentada aquí, se concluye que las facultades deben promover cambios en sus currículos, los cuales han de estar orientados hacia el aumento de la científicidad del saber administrativo y hacia la práctica constante de los conocimientos que han sido adquiridos, durante la etapa de formación teórica. Así mismo, de forma permanente y protagónica, los docentes y los estudiantes deben participar en espacios de co-creación, a partir de los cuales se implementen actividades que favorezcan la creatividad, la investigación y, por ende, también el pensamiento crítico.

A su vez, de acuerdo con los resultados relacionados con la segunda categoría de análisis, existen estrategias didácticas contemporáneas, que pueden ser utilizadas para aproximar la formación en administración, hacia una proyección social. El uso de cada una de estas estrategias dependerá de la planeación y de la organización de las actividades, que cada docente realice, con el fin de favorecer un aprendizaje basado en competencias directivas tales como el liderazgo; así mismo, también resultan fundamentales las competencias humanas, basadas en el respeto y en la responsabilidad, para el desarrollo de la profesión.

Por otra parte, teniendo en cuenta el análisis de la tercera categoría, los planes de estudio de las facultades de administración deben centrarse en superar las limitaciones, en la adquisición del aprendizaje; ello, a partir del uso de clases magistrales, así como a partir de ampliar el espectro cognitivo, desde la aplicación de modelos de construcción compartida, de la disciplina como ciencia social.

Finalmente, dando respuesta a la cuestión planteada para esta investigación, se reconoce la inclusión tácita de la co-creación, dentro de los procesos de aprendizaje y de enseñanza de la administración, en la formación superior, asumiendo desafíos expuestos a través de cada categoría analizada, corroborando, además, una mayor comprensión y actuación a nivel investigativo, de la aplicación del hecho co-creador, en contextos didácticos. En tal sentido, se espera que los próximos diez años sean el momento adecuado para el desarrollo de una revisión sistemática, o *systematic review*, mientras que se consolidan las herramientas de fomento de la creatividad, tales como *design thinking* o los laboratorios de innovación social, en los esquemas educativos.

LITERATURA CITADA

Ángel-Pérez, D. A. (2011). La hermenéutica y los métodos de investigación en ciencias sociales. *Estudios Filosó cos*, 44,9-37.

Altuzarra-Artola, A., Gálvez, C. & González, A. (2018). Explorando el potencial de los dispositivos electrónicos y de las redes sociales en el proceso enseñanza- aprendizaje de los universitarios. *EduTec. Revista Electrónica De*

- Tecnología Educativa*, (64), 18-40 . <https://doi.org/10.21556/edutec.2018.64.1031>
- Araya-Pizarro, S.; Varas-Madrid, C.; & Rojas-Escobar, L. (2018). Atributos Preferidos por los Estudiantes de Ingeniería Comercial en la Enseñanza de la Asignatura Administración de Empresas. *Formación universitaria*, 11 (1), 77-86.
- Barbosa-Da-Silva, A., Tavares-Dos-Santos, G. & Kruta-De-Araújo-Bispo, A, C. (2016). The comics as teaching strategy in learning of students in an undergraduate management program. *Mackenzie Management Review*, 18(1), 40-65. <http://dx.doi.org/10.1590/1678-69712017/administracao.v18n1p40-65>.
- Boada-Ortiz, A. (2011). Género, estereotipos y la enseñanza de la Administración de Empresas. Una breve introducción a la problemática de Género en las Ciencias Empresariales. *Poliantea*, 7(12), 8-31.
- Bulcourn P. (2017), Historia de la ciencia política en América Latina: entrevista con Pablo Bulcourn (realizada por Marcelo Cigales). *"Realis"*, 7, (1), 234–257
- Bustos, C. & Inciarte, A. (2012). Dimensión comunitaria de la responsabilidad social universitaria. *Opción*, 28(68), 367 – 379
- Cardoso-Espinosa. E. O. (2018). Evaluación de las competencias directivas en los egresados de los posgrados en administración. *Multidisciplinary Journal of Educational Research*, 8(3), 381-308. Doi: 10.17583/remie.2018.3456
- Cardozo, N. D. (2017). El desarrollo de los estudios sobre administración y políticas públicas en la Argentina. *Anuario Latinoamericano Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales*, 5, 127–155. DOI: 10.17951/al.2017.5.127
- Castillo, J., Correa, N. H., Parentelli, V. & Romero, M. (2017). Espacios de Formación Integral: transformaciones y desafíos para la enseñanza y la docencia de Ciencias Económicas y Administración. *Revista +E versión en línea*, 7(7), 156-163.
- Castillo-Clavero, A. M. (2003). *Introducción a la Economía y Administración de Empresas*. Editorial Pirámide.
- Castrejón Reyes, V. & Peña-Estrada, C. C. (2019). Liderazgo docente una oportunidad para afrontar los desafíos en el Aprendizaje Digital. *Revista Innova ITFIP*, 4(1), 84 - 94.
- Díaz-López, L., Ruiz-Claros, C. & Cuellar-Cuellar, K. (2019). Diseño de estrategias para incentivar la participación de los estudiantes del programa Administración de Empresas en los semilleros de investigación de la Universidad de la Amazonía. *Revista Escuela De Administración De Negocios*, (86), 227-244. <https://doi.org/10.21158/01208160.n86.2019.2303>
- Díez- de- Castro, E. P.; Leal-Millán, A. & Martín-Jiménez, F. (1989). La enseñanza de Administración de Empresas. *Economía y Empresa*, 10(24, 25), 159-175.

- Diez-de-Castro, E. P. & Martín-Jiménez, F. (1990). La enseñanza de administración de empresas a grandes grupos. *Economía y Empresa*, 10(27, 28), 285-296.
- Espinoza-Herrera, N. (2018). Estudio sobre los fundamentos epistemológicos de la administración. *Gestión En El Tercer Milenio*, 20(40), 3-10.
- Galindo-Rodríguez, O. A., Tovar-Zambrano, C. & Samboni-Gasca, K. Y. (2014). La competitividad de las organizaciones a través de la creatividad y la innovación. *Revista FACCEA*, 4(2), 89-95.
- García-Fernández, J., Fernández-Gavira, J., Sánchez-Oliver, A. J. & Grimaldi-Puyana, M. (2017). Gamificación y aplicaciones móviles para emprender: una propuesta educativa en la enseñanza superior. *International Journal of Educational Research and Innovation (IJERI)*, 8, 248-259.
- Garizurieta-Bernabé, J., Muñoz-Martínez, A. Y., Otero-Escobar, A. D., & González-Benítez, R. A. (2018). Simuladores de negocios como herramienta de enseñanza-aprendizaje en la educación superior. *Apertura (Guadalajara, Jal.)*, 10(2), 36-49. <https://doi.org/10.32870/ap.v10n2.1381>
- González-Bonilla, O., Hinojo-Lucena, F. J. & López-Núñez, J. A. (2017). Competencias gerenciales de los administradores de empresas en Bucaramanga y su área metropolitana (Colombia). *ENSAYOS. Revista De La Facultad De Educación De Albacete*, 32(1), 1-15. <https://doi.org/10.18239/ensayos.v32i1.1134>
- González-Rojo, J. M. (2017). Iniciativa empresarial 2.0 en las Universidades de Educación. *International Journal of Educational Research and Innovation (IJERI)*, 7, 202- 213.
- Gutiérrez, D. C. & Villegas, E. G. (2015). The importance of teaching methodology in higher education: A critical look. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 174, 377-382.
- Haruna, H., Hu, X., Chu, S. K. W., Mellecker, R. R., Gabriel, G. & Ndekao, P. S. (2018). Improving sexual health education programs for adolescent students through game-based learning and gamification. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 15(9). <https://doi.org/10.3390/ijerph15092027>
- Hernández-Gil, C. & Polanía-González, E. (2018). La investigación formativa y la didáctica para la enseñanza y el aprendizaje del mercadeo. *ÁNFORA*, 26(46),39-64. <https://doi.org/10.30854/anf.v26.n46.2019.552>
- Hernández-Madroño, I., Londoño-Cardozo, J & Pineda-Henao, E. (2018). Clasificación de los grupos de investigación en administración de los mejores programas de administración de Colombia. Universidad Nacional de Colombia. *Revista Ensayos*, 10(10), 181-193.
- Hernández-Madroño, I., Londoño-Cardozo, J., Silva-Mazo, L. M., & Becerra-Ramírez, L. C. (2019). El pensamiento crítico y sus beneficios en la Administración. *Revista Logos Ciencia & Tecnología*, 11(1), 61-76. <https://doi.org/10.22335/rict.v11i1.694>
- Hernández-Sampieri, R. & Mendoza-Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill.

- Hodgson, Y., Varsavsky, C., & Matthews, K. (2014). Assessment and teaching of science skills: whole of programme perceptions of graduating students. *Assessment and Evaluation in Higher Education*, 39(5), 515 – 530.
- Kamberelis, G. & Dimitriadis, G. (2005). *Qualitative inquiry: Approaches to language and literacy research*. Teacher College Press.
- Kiliçkaya, F. & Krajka, J. (2012). Can the use of web-based comic strip creation tool facilitate EFL learners' grammar and sentence writing? *British Journal of Educational Technology*, 43(6), 161-165
- Landazabal, D., Paez, D. & Pineda, E. (2013). Diseño de una innovación pedagógica para la formación en investigación apoyada en ambientes digitales. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 13(40), 4-30.
- Lima, M. & Fabiani, T. (2014). *Teaching with cases: A framework-based approach for business school teachers*. CreateSpace Independent Publishing Platform.
- Lobo-Rueda, M., Paba-Medina, M. & Torres-Barreto, M. (2020). Análisis descriptivo de experiencias gamificadas para enseñanza y aprendizaje en educación superior en ingeniería. *Revista ESPACIOS*, 41(16), 21.
- López-Torres, V., Moreno-Moreno, L., & Carrillo, S. (2017). Enseñanza del emprendimiento en la educación superior (diseño de una escala, análisis factorial y confiabilidad). *NovaRua*, 8(14), 73-89. doi: <http://dx.doi.org/10.20983/Novarua.2017.14.5>
- Mandel, R. & Noyes, E. (2016). Survey of Experiential Entrepreneurship Education Offerings among Top Undergraduate Entrepreneurship Programs. *Education + Training*, 58(2), 164-178.
- Marín-Idárraga, D.A. (2005). La enseñanza de las teorías de la Administración: limitantes epistémicas y posibilidades pedagógicas. *Innovar* 15(26), 43-58.
- Mejía-Reátiga, C. (2008). Estudios de casos como alternativa para la enseñanza de ética y responsabilidad social en administración. *Revista Internacional de Investigación y Aplicación del Método de Casos*, 20(1), 107-117.
- Michavila, F. & Calvo, B. (2000). *La universidad española hacia Europa*. Editorial Fundación Alfonso Martín Escudero.
- Montenegro-Velandia, W., Cano-Arroyave, A., Toro-Jaramillo, I., Arango-Benjumea, J., Montoya-Agudelo, C., Vahos-Correa, J., Pérez-Villa, P. & Coronado-Ríos, B. (2016). Estrategias y metodologías didácticas, una mirada desde su aplicación en los programas de Administración. *Educ. Educ.*, 19(2), 205-220. DOI: 10.5294/edu.2016.19.2.2
- Morales-Gamarra, S. R. (2021). La valoración docente como mecanismo de mejoramiento del proceso de enseñanza-aprendizaje en la carrera de Administración de Empresas. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones Y Negocios)*, 8(1), 1-13. DOI: <https://doi.org/10.22579/23463910.271>
- Morales, C. & Rueda, D. (2019). Aproximaciones teóricas a la calidad de la docencia universitaria. *Revista Cubana*

- de *Educación Superior*, 38(2), 1-13.
- Navarro-Ocaña. (2018). Pensamiento Crítico en la Enseñanza de la Administración en el CCH. *Eutopia*, 11(30), 7-14.
- Nielsen, S. L. & Stovang, P. (2015). DesUni: University Entrepreneurship Education through Design Thinking. *Education + Training*, 57(8/9), 977- 991.
- Osorio-Atehortúa, U. A. & Malavera-Pineda, S. M. (2018). Medios digitales emergentes en la implementación de didácticas específicas en el programa de administración de empresas. *Prisma Social: revista de investigación social*, (21), 438-457. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6521446>
- Piñeiro-Otero, T. & Costa-Sánchez, C. (2015). ARG (Alternate Reality Games). Contributions, Limitations, and Potentialities to the Service of the Teaching at the University Level. *Comunicar*, 22(44), 141-148
- Reyes-Alamilla, O. I. & Hernández-Romero, G. (2019). Identificación y práctica de valores en la formación universitaria. *Revista Cubana de Educación Superior*, 38(2), 1-15.
- Rivadeneira-Rodríguez. E. M. (2017). Competencias didácticas-pedagógicas del docente, en la transformación del estudiante universitario. *Revista Científica Electrónica de Ciencias Humanas*, 37(13), 41-55.
- Saavedra, M. L. (2017). El estudio de caso como diseño de investigación en las Ciencias Administrativas. *Iberoamerican Business Journal*, 1(1), 72-97. <https://doi.org/10.22451/3002.ibj2017.vol1.1.11005>
- Saavedra-Mayorga, J. J. (2019). Hacia una perspectiva crítica de la enseñanza del liderazgo en las escuelas de Administración. *Cuadernos de Administración*, 32(59). DOI: <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao32-59.hpcel>
- Salcedo-Serna, M. A. (2018). Tres modelos de racionalidad científica y sus implicaciones en los objetivos de investigación. En C. Tello Castrillón & E. F. Pineda-Henao. *Conjeturas organizacionales: fundamentos para el estudio de la organización* (primera edición) (pp. 55-78). . Editorial Universidad Nacional de Colombia.
- Saldarriaga-Salazar, M. E. & Guzmán-González, M. F. (2018). Enseñanza del emprendimiento en la educación superior: ¿Metodología o modelo? *Revista EAN*, 85, 125-142. DOI: <https://doi.org/10.21158/01208160.n85.2018.2054>
- Sanmartí, N. & Márquez, C. (2017). Aprendizaje de las ciencias basado en proyectos: del contexto a la acción. *Ápice, Revista de Educación Científica*, 1(1), 3-16.
- Silva, A. B. (2014). Reflexões teórico-práticas de um sistema de aprendizagem-em-ação para a educação em administração. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (Anpad)*, 1, (38), 1-12.
- Silva, A. B. (2016). Action learning: lecturers, learners, and managers at the Center of Management Education. In: M. T. Lepeley, E. V. Kimakovitz & B. Roland (Orgs.). *Human Centered Management in Executive Education:*

- Global Imperatives, Innovation and New Directions*, (pp. 126-139). Palgrave Macmillan.
- Souza, C. S., Iglesias, A. G. & Pazin-Filho, A. (2014). Estratégias inovadoras para métodos de ensino tradicionais – aspectos gerais. *Medicina*, 43(3), 284-292.
- Toro, I. D. J., Roldán, J. I. R., Montenegro-Velandia, W., Hernández, B. Y. S., Vélez, C. P., Álvarez, M. J. (2013). Educación y didáctica en el contexto del saber administrativo de los programas de administración: la formación del administrador. *Xihmai*, 8 (15), 7-34.
- Torres-Barreto, M. L., Álvarez-Melgarejo, M. & Plata-Gómez, K. R. (2021). Competencias transversales en ingenierías: Una aproximación desde los principios de gamificación. *Panorama*, 15(28), 124–142. <https://doi.org/10.15765/pnrm.v15i28.1820>
- Vallet-Bellmunt, T., Rivera-Torres, P., Vallet-Bellmunt, I. & Vallet-Bellmunt, A. (2017). Aprendizaje cooperativo, aprendizaje percibido y rendimiento académico de la enseñanza de marketing. *Educación XX1*, 20(1), 277-297.
- Verona-Martel, M. (2005). La fijación de objetivos en la docencia universitaria de disciplinas administrativas: un comentario. *Gestión En El Tercer Milenio*, 8(15), 79-88. <https://doi.org/10.15381/gtm.v8i15.9700>
- Villagrasa, S., Fonseca, D., Redondo, E. & Durán, J. (2014). Teaching case of gamification and visual technologies for education. *Journal of Cases on Information Technology*, 16(4), 38-57. <https://doi.org/10.4018/jcit.2014100104>
- Viveros-Andrade, S. M. & Sánchez-Arce, L. (2018). La gestión académica del modelo pedagógico sociocrítico en la institución educativa: rol del docente. *Revista Universidad y Sociedad*, 10(5), 424-433.
- Zainuddin, Z. (2018). Students' learning performance and perceived motivation in gamified flipped-class instruction. *Computers and Education*, 126, 75–88. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2018.07.003>
- Zambrano-Angulo, J.A. & Hernández-Gil, C. (2017). La co-creación como estrategia para apoyar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas. *Revista FACCEA*, 7(1), 178 – 186.
- Zambrano V. S. M, Suárez, P. M. & Serrano, A. A. M. (2017). La responsabilidad social universitaria, un propósito dentro de un programa de administración de empresas. *Espacios*, 38(30), 3.
- Zetina-Pérez, C. D., Magaña-Medina, D. E. & Avendaño-Rodríguez, K. C. (2017). Enseñanza de las competencias de investigación: un reto en la gestión. *Atenas*, 1(37), 1-14.