

Más innovación docente en dirección comercial

More teaching innovation in commercial management

María-Elena Sánchez del Río-Vázquez

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6080-3268>

Universidad de Sevilla

*Departamento de Administración de Empresas y
Marketing*

edelrio@us.es

DOI: <http://dx.doi.org/10.12795/9788447225408.014>

Pp.: 215-227



Esta obra se distribuye con la licencia Creative Commons
Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0
Internacional (CC BY-NC-ND 4.0.)

Resumen

Para la asignatura Dirección Comercial en el curso 22-23 de la Universidad de Sevilla, diseñamos, aplicamos y evaluamos un segundo *Ciclo de Mejora en el Aula* (CIMA), que pretende un aprendizaje más profundo de los contenidos seleccionados de la asignatura. La motivación y participación del estudiante en el aula es el camino para este tipo de aprendizaje, donde el estudiante es el protagonista. A fin de superar dificultades encontradas del primer CIMA, realizado en el curso 21-22, he modificado algunos aspectos. También lo he ampliado, alcanzando un total de 14 horas. En este trabajo se expone el diseño del nuevo CIMA, su mapa de contenidos con los problemas clave, su modelo metodológico y la secuencia de actividades, su aplicación y su evaluación. Tras las principales dificultades encontradas y los logros alcanzados, finalizo con los aspectos a mantener en el futuro y los principios docentes a seguir. De nuevo, el planteamiento de problemas comerciales *intrigantes* para los estudiantes, les hace mantener la mente *on* y jugar un papel más protagonista en su aprendizaje. Los resultados de la evaluación muestran la mejora en el proceso de aprendizaje tanto a nivel grupal como individual a partir de la mayor motivación, participación e interacción entre los asistentes a clase.

Palabras clave: Dirección Comercial, grado en administración y dirección de empresas, docencia universitaria, desarrollo profesional docente, marketing.

Abstract

For the subject Commercial Management in the 22-23 course at the University of Seville, we designed, applied and evaluated a second *Improvement Cycles in Classroom* (ICIC), which aims at a deeper learning of selected contents of the subject. The motivation and participation of the student in the classroom is the way for this type of learning, where the student is the protagonist. In order to overcome difficulties encountered in the first CIMA, carried out in the 21-22 course, I modified some aspects. I also extended it, achieving a total of 12 hours. This paper presents the design of the new CIMA, its content map with the key problems, its methodological model and sequence of activities, its application and evaluation. Following the main difficulties encountered and the achievements attained, I conclude with the aspects to be maintained in the future and the teaching principles to be followed. Again, posing intriguing business problems for students, makes them keep their mind on and play a more leading role in their learning. The results of the evaluation showed the improvement in the learning process at both the group and individual levels due to the increased motivation, participation and interaction among class attendees.

Keywords: Commercial management, degree in business administration and management, university teaching, teacher professional development, marketing.



Esta obra se distribuye con la licencia Creative Commons
Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0
Internacional (CC BY-NC-ND 4.0.)

Introducción

Mi asistencia al Curso General de Docencia Universitaria (Curso GDU), en el marco del III Plan Propio de la Universidad de Sevilla (<https://plan-propio.us.es/>) y el desarrollo de mi primer *Ciclo de mejora en el aula* (CIMA) (Delord, Hamed y otros, 2020) en la asignatura Dirección Comercial, durante curso 21-22, generaron mayor motivación y aprendizaje en mis estudiantes (Sánchez-del-Río, 2022). Por ello, como es lógico, comencé este curso 22-23 con gran entusiasmo y muchas ganas de seguir en el camino marcado por mi primer CIMA. Creo fundamental que el estudiante desarrolle diversas competencias y adquiera un conocimiento profundo de los contenidos seleccionados para que sean capaces de recordarlos y relacionarlos al incorporarse al mercado laboral. Este aprendizaje se facilita si los estudiantes disfrutan de las clases, pues están más motivados y participan más.

Propongo ahora otra experiencia de innovación docente en el marco de la *Red de Formación e Innovación Docente* (REFID) de la Universidad de Sevilla. El nuevo CIMA se diseña, aplica y evalúa para la asignatura *Dirección Comercial*. Esta asignatura es obligatoria en el primer cuatrimestre de tercer curso del grado en Administración y Dirección de Empresas (ADE) en la Universidad de Sevilla. Al ser la misma asignatura y centrarse en parte del contenido del curso pasado, supone una extensión del primer CIMA que ahora alcanza 14 horas.

El clima en el aula del 22-23 ha resultado más favorable al del 21-22, pues la evolución de pandemia por COVID-19 ha permitido que los estudiantes asistan a clase con total normalidad. Además, en el curso pasado los estudiantes comenzaron a tener un cierto contacto entre ellos en el aula, de forma que ahora se conocen, lo cual es beneficioso para la participación voluntaria en clase. De nuevo, imparto un grupo de reducida asistencia, por tener clase los viernes, alcanzándose una participación hasta el final del CIMA de 34 estudiantes. Aunque seguimos con aulas poco apropiadas para el debate, tan importante para el aprendizaje constructivista (Finkel, 2008; Fontestad y Jiménez, 2021; Porlán, 2017), esto no merma mi empeño en el desarrollo del CIMA.

En el siguiente apartado, Diseño del CIMA, expongo mi propuesta de innovación docente, que pretende estar más próxima a modelos de enseñanza actualizados. Continuo con el mapa de contenidos y problemas clave, el modelo metodológico y secuencia de actividades, la aplicación y la evaluación. Tras las principales dificultades encontradas y los logros alcanzados, finalizo este capítulo con los aspectos a mantener en el futuro y los principios docentes a seguir.



Diseño previo del CIMA

El nuevo CIMA es una extensión del CIMA del curso anterior, de forma que si el CIMA de 21-22 fue de 10 horas (5 sesiones), el CIMA de 22-23 alcanza 14 horas (7 sesiones). El CIMA actual, además de abarcar el tema 3 del programa, también contempla parte del tema 4. Así, además de ampliar el mapa de contenido, el cuestionario inicial y final y las actividades a desarrollar, se han realizado algunas modificaciones según las mejoras propuestas en la evaluación realizada del CIMA anterior.

Concretamente, planifiqué un tiempo diferente en algunas actividades, para evitar ponerme nerviosa y apresurar a los estudiantes a responder. En alguna actividad de contraste amplié el tiempo planificado, pues son fundamentales para superar los obstáculos en la progresión del aprendizaje. También, establecí un sistema de portavoz rotativo para que todos los miembros de los grupos ejercieran de portavoces, en la puesta en común al grupo clase, en al menos una ocasión. Planteé debate en parejas o en grupo y en ambos en algunas actividades. Por último, mejoré el diseño de algunas preguntas del cuestionario inicial y final para su mejor comprensión.

Los cambios se realizaron preservando el modelo constructivista e investigativo, que considera al estudiante como protagonista de su aprendizaje y que comenzamos con el CIMA del curso pasado, dejando atrás el modelo transmisivo, centrado en el profesor (De-Alba y Porlán, 2020). Como sugiere Porlán (2020) sólo se aprende con la mente en *on*, y esto se consigue cuando el estudiante es el protagonista de su aprendizaje. Es por ello que, una vez cambiada la metodología, los cambios tuvieron que centrarse, como a continuación veremos, tanto en los contenidos como en la evaluación, pues son variables interdependientes en continua interacción.

Mapas de contenidos y problemas claves

Volvemos a preguntarnos qué debe aprender el estudiante a partir de los fines de la enseñanza universitaria (Fontestad y Jiménez, 2021). Además de ofrecer unos contenidos disciplinares relevantes, debemos considerar los problemas sociales y ambientales relacionados con la materia, consecuencias éticas asociadas al ejercicio de la profesión e ideas de los estudiantes (Porlán, 2019). La mayor extensión del CIMA actual (más sesiones y horas) me lleva a incorporar conceptos, procesos y datos nuevos, si bien los valores son los mismos que en el CIMA del curso anterior. Así, aportamos 3 tipos de contenidos: los conceptos, relacionados con el «saber»; los procedimientos, relacionados con el «saber hacer» y los actitudinales, relacionados con el «saber ser» (Sánchez-del-Río, 2022).



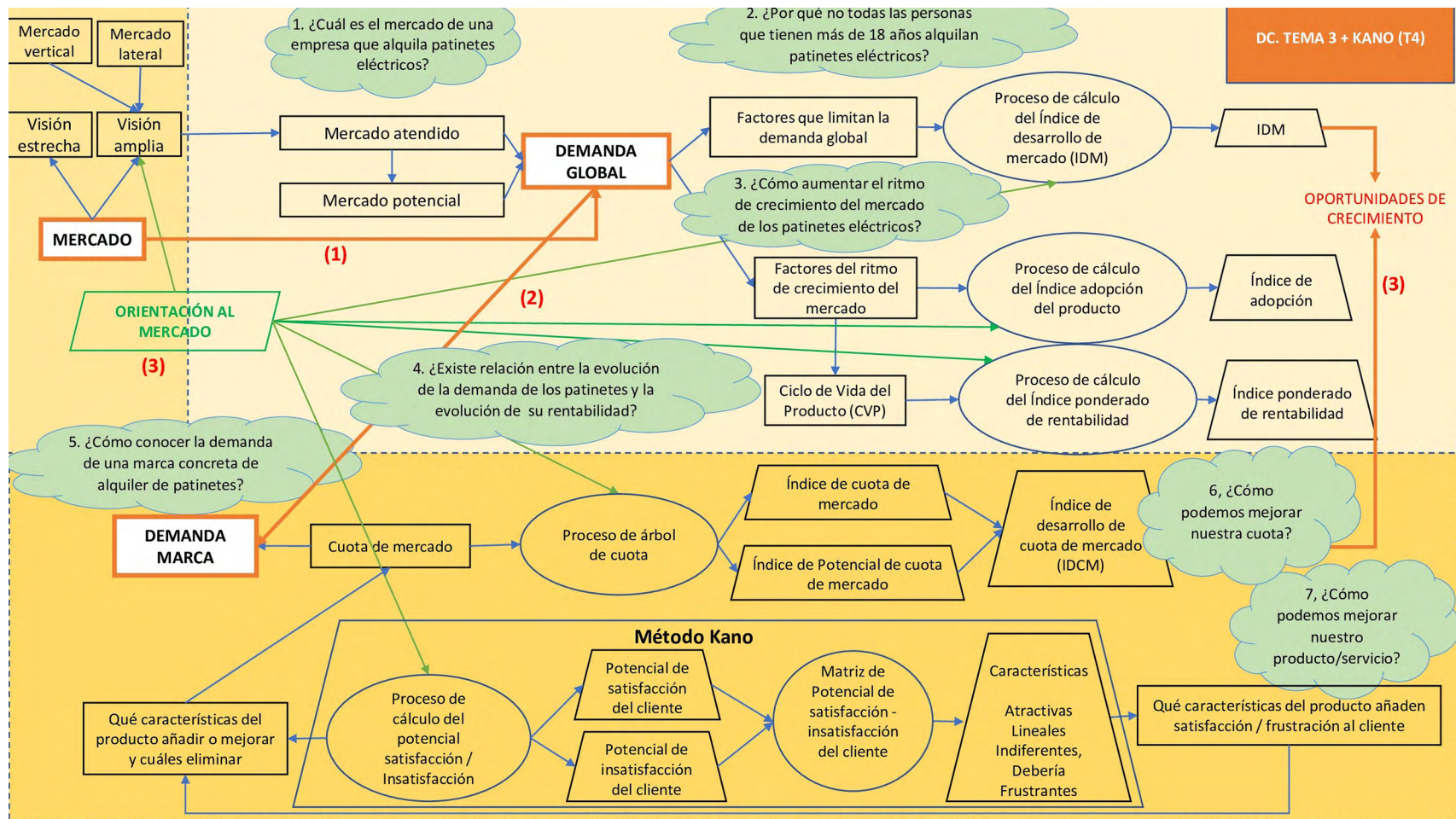


Figura 1. Mapa de Contenidos y Problemas.



Esta obra se distribuye con la licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0.)

El mapa contiene 7 nubes de color verde con las preguntas a resolver con lo aprendido por el estudiante, para que el contenido está relacionado con problemas reales (Porlán, 2019) (figura 1). Concretamente, planteamos a los estudiantes 3 problemas sobre el alquiler de patinetes eléctricos en la ciudad de Sevilla (figura 2). Con el problema 1, los estudiantes descubrirán conocimientos relacionados con la demanda global y darán respuesta a las preguntas 2, 3 y 4 del mapa, con el problema 2 tratarán conocimientos relativos a la demanda de la marca para responder las preguntas 1, 5 y 6 y con el problema 3 descubrirán las características de los productos que generan satisfacción o insatisfacción al cliente para responder a la pregunta 7.

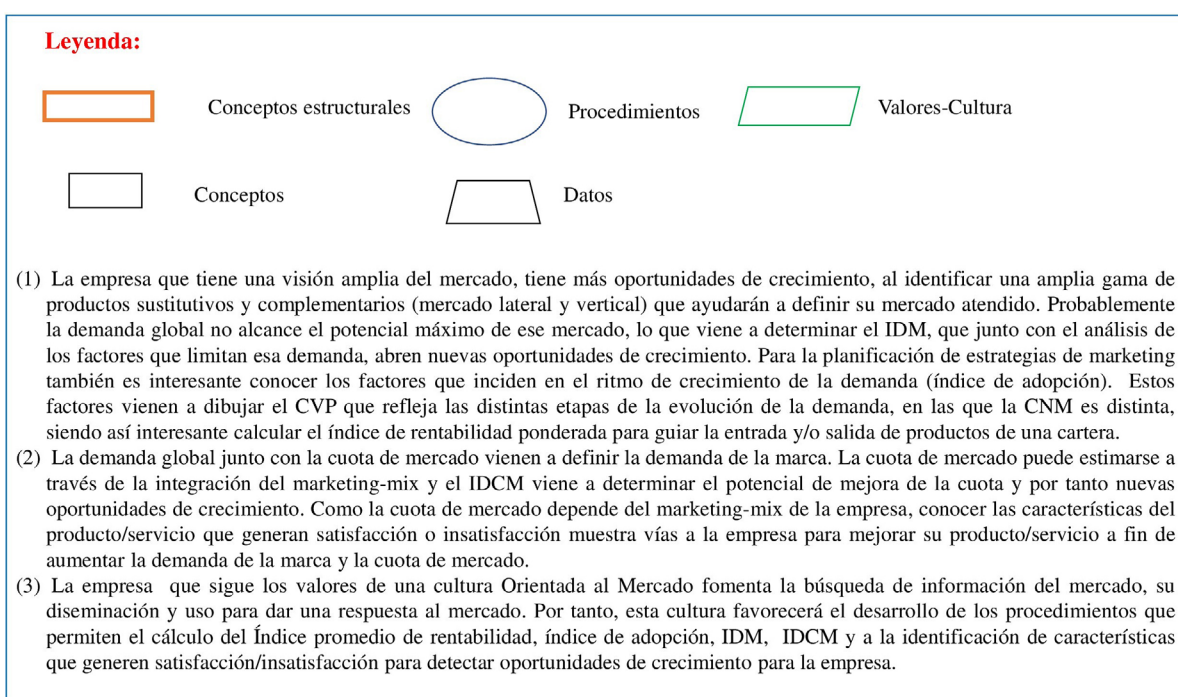


Figura 2. Leyenda del Mapa de Contenidos y Problemas.

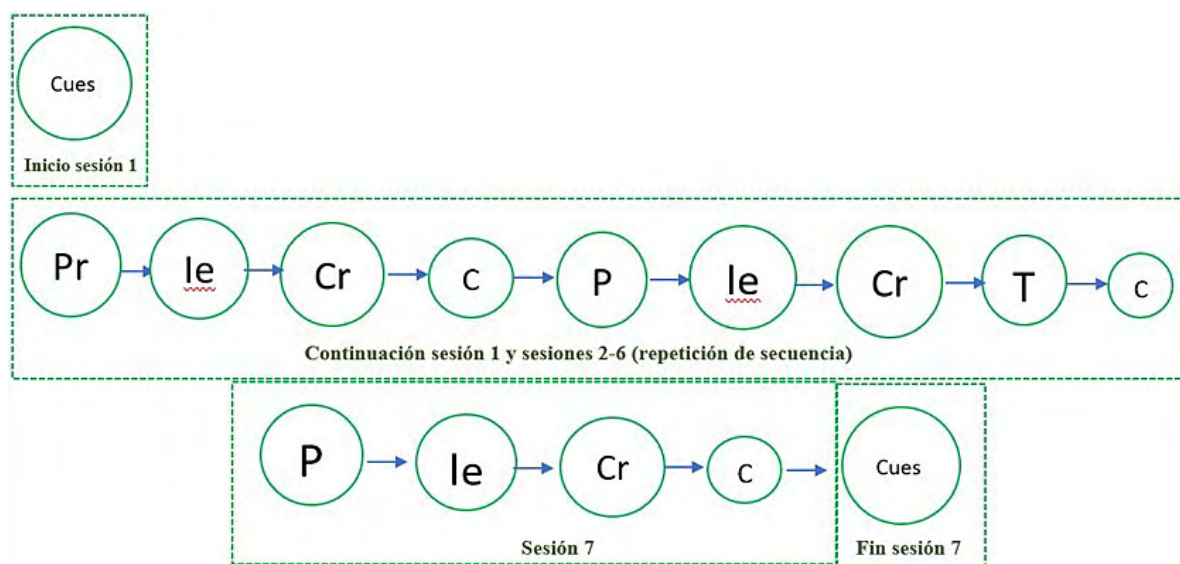
Modelo metodológico y secuencias de actividades

Aunque las condiciones físicas del aula no son adecuadas para actividades grupales, sigo con el debate como elemento central para crear el aprendizaje (Finkel, 2008; Fontestad y Jiménez, 2021; Porlán, 2017). Para lograr un entorno favorable al aprendizaje constructivista, comienzo con el planteamiento de un problema *intrigante* que capte y mantenga la atención del alumno (Bain, 2007). El estudiante construye su *edificio cognitivo*: investiga el problema, con sus medios y saberes, para dar un resultado



que será imperfecto, pero que es la base del edificio; y después, el docente pone los andamios (Porlán, 2020).

Continuamos con el alquiler de patinetes eléctricos como problema central, pues resultó de interés para los estudiantes del curso pasado, facilitando un aprendizaje duradero (Mora, 2017). Dada la extensión del nuevo CIMA, dividí el problema central en 3 y planteé una secuencia de preguntas relacionadas con cada problema y los contenidos a aprender, para estimular el interés de los estudiantes y para que utilicen sus ideas como base para construir nuevos conocimientos (Bain, 2007; Finkel, 2008; Gil-Pérez y Martínez-Torregrosa, 1987). Así, aunque *siempre disponible* para solucionar dudas que les surjan, logro *comenzar con los estudiantes en lugar de con la disciplina*, yendo de lo más simple a lo más complejo. La figura 3 muestra que, tras el cuestionario inicial, que busca descubrir los conocimientos de los estudiantes, se plantea el primer problema y el resto, sucesivamente.



Cues = Cuestionario, Pr= Problema; le = Ideas estudiantes; Cr = Contraste, T = Teoría, C = Conclusiones, P = Práctica.

Figura 3. Modelo metodológico propuesto.

El desarrollo del modelo metodológico requiere la planificación de las actividades a desarrollar por estudiantes y profesor. Dado que el aprendizaje es un proceso individual y social (Porlán, 2020), planteo actividades de carácter individual y otras de tipo colectivo, como son la exposición de ideas del estudiante a modo individual y en pareja, grupo o grupo clase, respectivamente. Aunque no se refleja en la figura 4, tras la sesión 1, todas las sesiones comienzan con un breve resumen de la sesión anterior.



INICIO SESIÓN 1 26 de octubre 2022	
Actividad	Descripción
Saludo	Saludo y enmarco los temas dentro del programa de la asignatura.
Presentación CIMA y solicitud de colaboración	Explico a los alumnos que son ellos los que construirán el conocimiento del tema 3 y parte del tema 4, de forma que su implicación es fundamental, y les pido esmero en su respuesta al cuestionario inicial.
Cuestionario inicial (Cue)	Los estudiantes responden a las 8 preguntas para descubrir sus modelos mentales previos al tema 3 y del tema 4.
Explicación actividades CIMA	Explico a los estudiantes que voy a plantearles 3 problemas relativos al alquiler de patinetes en Sevilla y que les haré preguntas secuencialmente. Les indico que primero responderán de forma individual, luego debatirán sus respuestas en pareja o en su grupo de trabajo (constituido a comienzo de curso), para finalmente a través de un portavoz rotatorio compartir sus ideas con el grupo clase. Les pido que se sienten con sus compañeros de grupo hasta finalizar el CIMA.
CONTINUACIÓN SESIÓN 1 y SESIONES 2-6 26 de octubre – 11 de noviembre de 2022	
Repetición secuencia:	
Presentación Problema y una pregunta (Pr)	Proyecto en la pantalla el problema y una de sus preguntas
Respuesta pregunta (Ie)	Los estudiantes responden de forma individual y escrita.
Respuestas compartidas en grupo o en pareja (Ie+Cr por estudiantes)	Los estudiantes comparten sus respuestas con los miembros del grupo o en pareja y debaten al respecto.
Respuestas compartidas en grupo clase (Ie+Cr por estudiantes)	Pido que un portavoz de alguno de los grupos exponga sus respuestas al grupo clase.
Contraste por profesor (Cr)	Aclaro, matizo, amplio, apoyo, las respuestas expuestas y las relaciono con la teoría.
Teoría (I)	Explico los conceptos, procedimientos y datos relativos al tema, así como los valores que deben guiar sus decisiones empresariales al respecto. Explico también las relaciones entre conceptos.
Conclusión (C)	Pongo énfasis en los elementos importantes a recordar
Presentación de un Caso práctico (P)	Proyecto en la pantalla un caso práctico, para que lo realicen en de forma individual y escrita.
Respuestas compartidas en pareja o en grupo (Ie+Cr por estudiantes)	Los estudiantes realizan y comparten sus respuestas en pareja o en grupo y debaten al respecto.
Respuestas compartidas en grupo clase (Ie+Cr por estudiantes)	Algún voluntario expone su respuesta al grupo clase.
Contraste por profesor (Cr)	Aclaro, matizo, amplio, apoyo, las respuestas expuestas y las relaciono con la teoría.
Conclusión (C)	Pongo énfasis en los elementos importantes a recordar
SESIÓN 7 16 de noviembre de 2022	
Repetición secuencia:	
Presentación de un Caso práctico (P)	Proyecto en la pantalla un caso práctico, para que lo realicen en de forma individual y escrita.
Respuestas compartidas en pareja o en grupo (Ie+Cr por estudiantes)	Los estudiantes realizan y comparten sus respuestas en pareja o en grupo y debaten al respecto.
Respuestas compartidas en grupo clase (Ie+Cr por estudiantes)	Algún voluntario expone su respuesta al grupo clase.
Contraste por profesor (Cr)	Aclaro, matizo, amplio, apoyo, las respuestas expuestas y las relaciono con la teoría.
Conclusión (C)	Pongo énfasis en los elementos importantes a recordar
FINAL SESIÓN 7 16 de noviembre 2022	
Cuestionario final (Cue)	Los estudiantes que rellenaron el cuestionario inicial, responden ahora al cuestionario final para descubrir sus modelos mentales tras el tema 3+Kano.
Pido opinión a estudiantes	Pido a los estudiantes su percepción sobre el CIMA.
Despedida y agradecimiento	Me despido y doy gracias por su atención y participación en el CIMA.

Figura 4. Actividades planificadas del CIMA.

Cuestionario inicial-final

De acuerdo con Porlán (2019), planteé un cuestionario inicial para descubrir los modelos mentales iniciales de los estudiantes y uno final para descubrir si dichos modelos evolucionaron según lo deseado. Las respuestas al cuestionario inicial nos permitieron, además, realizar el ajuste necesario en el diseño y aplicación del CIMA, facilitando así la transición de los estudiantes a niveles más complejos de conocimiento. Los dos cuestionarios son idénticos, anónimos e individuales (Sánchez-del-Río, 2022). Tienen un total de 8 preguntas, las preguntas 1, 4 y 6 se relacionan con el problema 1, las preguntas 2, 3 y 7 con el problema 2 y la pregunta 8 con el problema 3. En este CIMA, opté por su distribución online en la plataforma virtual de la Universidad de Sevilla. La afinidad de los estudiantes actuales con la tecnología provoca que este formato sea más motivante.



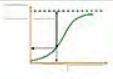
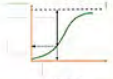
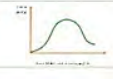
Pregunta 1	En la figura 1, la curva representa la demanda global de portátiles. Si “a” no es el tiempo, indique qué conceptos representan b, c, d, e y f.	
Pregunta 2	En la figura 2, la curva representa la demanda de portátiles de la marca AXUS. Si “a” no es el tiempo, indique qué conceptos representan b, c, d, e y f.	
Pregunta 3	Si fueras el nuevo director de marketing de CocaCola, ¿qué productos y/o marcas dirías que son los competidores de los refrescos cola de CocaCola?	
Pregunta 4	En el mercado ya existen varias aplicaciones móviles para hacer la lista de la compra, ¿por qué no todas las personas que tienen móvil tienen una de esas aplicaciones instaladas en su aparato? Haz una lista de posibles factores.	
Pregunta 5	En la figura 3, la curva representa el ciclo de vida de las ollas express. indicar qué etapas representan las fases A, B, C y D.	
Pregunta 6	¿Sabes en qué fase del CVP se alcanza una mayor CNM? Justifica tu respuesta.	
Pregunta 7	Eres el director de marketing de la marca Pefect y conoces la estimación de la demanda global de ollas express. Pero, si deseas conocer la demanda de ollas express de la marca Perfect ¿qué indicador necesitarías? ¿Qué podrías hacer para mejorar ese indicador? Justifica tu respuesta y propón varias alternativas.	
Pregunta 8	Explique qué relación tiene una característica atractiva de un producto con la satisfacción y con la insatisfacción del cliente. ¿Podría decir algo sobre su potencial de satisfacción y el de insatisfacción?	

Figura 5. Preguntas del cuestionario inicial/final del CIMA.

Aplicación del CIMA

El CIMA se aplicó los miércoles y viernes, en sesiones de 2 horas, del 26 de octubre al 16 de noviembre. La semana anterior a la aplicación del CIMA, expliqué a los estudiantes que para el tema 3 y parte del tema 4, seguiríamos un método de aprendizaje diferente al habitual y que su asistencia era fundamental para su éxito. Yo hablaría mucho menos y serían ellos quienes construirían su aprendizaje. Como en el CIMA 21-22, opté por considerar las actividades realizadas en el CIMA en la calificación del estudiante, pero para disipar la inseguridad de lo nuevo, sus respuestas a los cuestionarios inicial y final no formarían parte de su calificación. A las dos primeras sesiones asistieron a clase 50 alumnos aproximadamente, pero la festividad del 1 de noviembre y los exámenes de cursos anteriores en esas fechas, por el cambio de calendario de exámenes, redujo la asistencia y tomó un carácter muy variable. Esto me generó cierta frustración, si bien 34 estudiantes contestaron ambos cuestionarios.

Relato resumido de las sesiones

En las semanas previas al CIMA, los estudiantes formaron grupos de 4-5 miembros, sentándose juntos desde la primera sesión del CIMA, lo cual facilitó el desarrollo de las actividades de expresión de ideas y contraste de los estudiantes. Como ya se conocían del curso pasado, el sistema de



portavoz rotativo se cumplió sin grandes problemas. El CIMA, en general, cumplió lo planificado. Sin embargo, algunas actividades nuevas requirieron un tiempo un poco diferente al previsto, implicando modificar levemente el diseño del CIMA. Además, a veces tuve que dedicar más tiempo en el repaso inicial de las sesiones, motivado por la asistencia irregular a clase de los estudiantes. Como en 21-22, aunque el cambio de método de aprendizaje supuso cierto desconcierto inicial, sobre todo el no saber para qué hacían ciertas actividades, su entusiasmo e implicación aumentó rápidamente. Los estudiantes parecían disfrutar en las sesiones, pues el clima en el aula era cada vez más distendido y los estudiantes participaban con más entusiasmo. Por mi parte, obviamente, la satisfacción era alta.

Evaluación del aprendizaje de los estudiantes

Aunque la evolución favorable del clima en el aula en las sesiones, con mayor motivación y participación de los estudiantes, ya es un indicio importante del aprendizaje, creemos apropiado cuantificar este aprendizaje (Sánchez-del-Río, 2022). Recurrimos a las respuestas de los cuestionarios inicial y final, para construir las escaleras de aprendizaje que mostrarán la evolución en el conocimiento de los estudiantes que contestaron a ambos cuestionarios (Porlán, 2019). Al ser cuestionarios anónimos, pedí a los estudiantes que indicaran las últimas 4 cifras de su DNI.

Para cada pregunta definí tres modelos de ideas (conocimiento), que conforman los escalones de la escalera de aprendizaje (A, B y C). El escalón A representa un modelo de idea nulo o muy básico, mientras que el escalón C representa un modelo de conocimiento alto. La figura 6 muestra el porcentaje de alumnos, sobre el total de 34 (%/%), que se sitúa en cada escalón. Los obstáculos para pasar al siguiente escalón se muestran abajo.

Los resultados muestran una buena evolución del aprendizaje, pues en todos los casos aumenta el porcentaje de los niveles B y C, mientras que disminuye el del A. También el aprendizaje individual es favorable, pues la mayoría subieron uno o dos escalones. Estos últimos datos no se reflejan aquí, dada la limitación en la extensión del capítulo. Concluyo, así, con el logro de este CIMA en la mejora en el proceso de aprendizaje tanto a nivel grupal como individual. Sin embargo, estos resultados son peores a los del CIMA 21-22. Creo que la irregular asistencia a clase, a causa de los exámenes de cursos anteriores, es la razón fundamental. Como previsiblemente, este tipo de calendario prevalecerá en los siguientes cursos, deberé poner especial interés en la secuencia de actividades y en actividades de contraste que faciliten superar los obstáculos (Porlán, 2019).



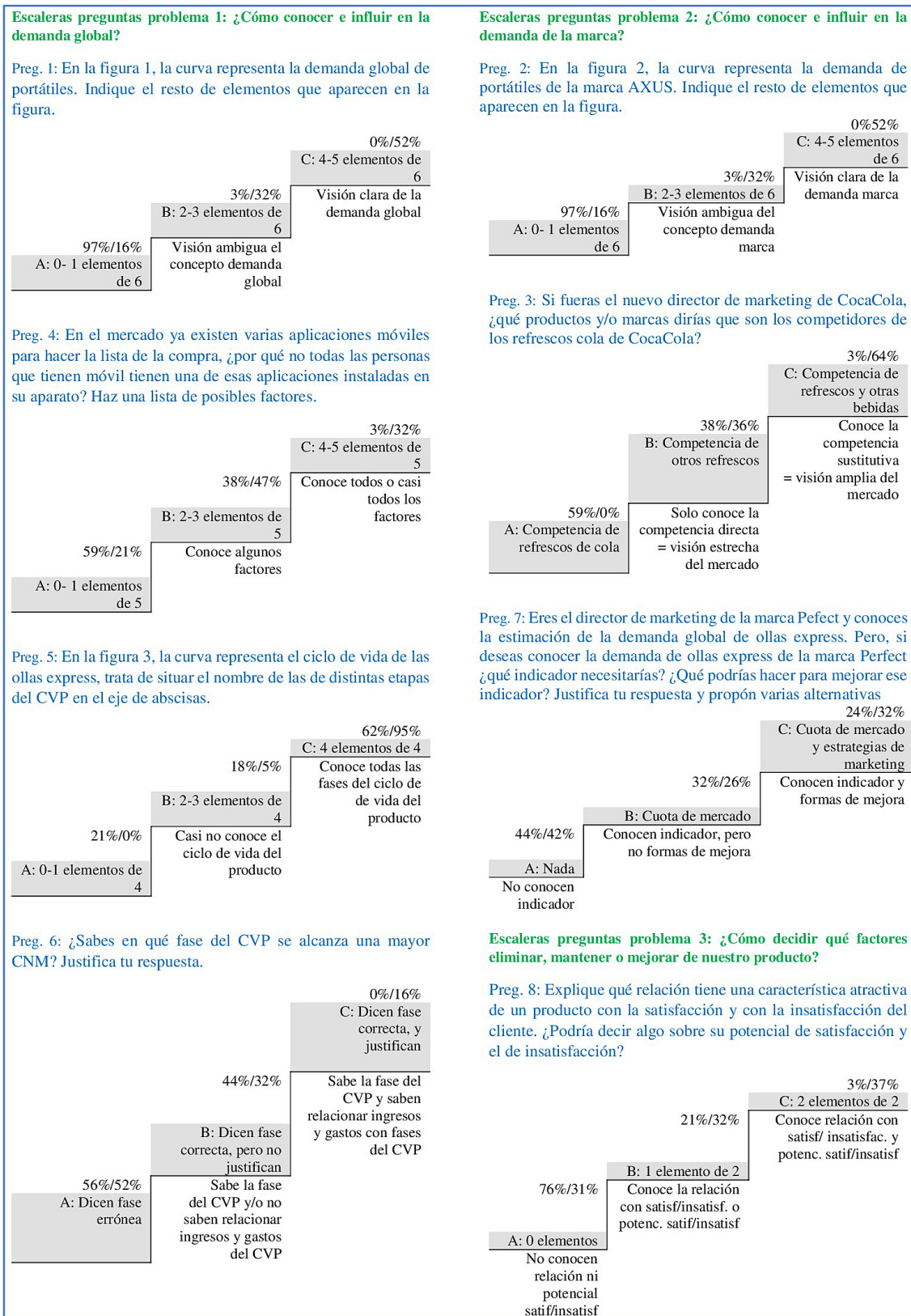


Figura 6. Escaleras de aprendizaje.



Evaluación del CIMA

Este CIMA puede valorarse positivamente. Las escaleras de aprendizaje acaban de mostrar que se ha logrado avanzar en el aprendizaje individual y de grupo. Además, el CIMA puede analizarse a través de las notas que como profesora tomaba durante las sesiones, las soluciones de los estudiantes a los casos propuestos y la percepción que me transmitieron con sus opiniones. Considerando estos elementos, creo que el CIMA ha sido favorable para la motivación e implicación de los estudiantes, de forma que la interacción entre ellos y su participación voluntaria en clase fue en aumento. Además, de aprender profundamente ciertos conceptos y sus relaciones, han desarrollado competencias como el trabajo en grupo, liderazgo, exposición oral, etc. relevantes para su futura vida laboral. A pesar de que el clima en el aula fue más favorable que el en 21-22, el nuevo calendario de exámenes no ha facilitado la asistencia regular a clase que este método requiere, de forma que habrá que pensar en formas de mejora para siguientes CIMAS.

Aspectos a mantener o cambiar en un futuro CIMA

La evaluación del CIMA nos anima a seguir diseñando nuevos CIMAS que supongan una mejora y ampliación del realizado este curso 22-23. A partir de mis notas de las sesiones, probablemente, modificaré levemente alguna actividad y quizás alguna pregunta del cuestionario inicial/final. Además, dado el clima que previsiblemente nos encontraremos en cursos futuros, por las nuevas fechas de exámenes, creo oportuno incorporar alguna actividad de repaso de lo tratado en clase que el estudiante pueda realizar en casa antes de la siguiente clase. Además, podría colgar actividades resueltas en la plataforma virtual para facilitar la comprensión de conceptos y prácticas a aquellos estudiantes que pierdan alguna sesión.

Principios Docentes para el futuro

Los cimientos de este CIMA, y que mantendré en el futuro, son:

- *Lo que se propone aprender ha de ser organizador.* Deben seleccionarse contenidos que supongan una visión sistémica de la realidad, diferenciándose los contenidos organizadores del resto (Porlán, 2020).
- *La problematización de los contenidos.* Problemas relevantes para los estudiantes desde un punto de vista social, cultural, ambiental, profesional, personal, etc. (Porlán, 2020), *captan y mantienen la atención del alumno.* El alquiler de patinetes ha resultado ser un problema *intrigante* que animó a los estudiantes a responder a la secuencia de



- preguntas, ayudando a contrastar los aspectos teóricos con la realidad del mercado a través de su propia experiencia y la de sus compañeros.
- La *investigación del estudiante como vehículo de aprendizaje*. Para estimular la mente en *on*, mantendré la secuencia de preguntas que guían al estudiante en su respuesta al problema principal. La *manera de aprender es investigativa y constructiva* (Porlán, 2020).
 - *Partir de los modelos mentales de los estudiantes en lugar de con la disciplina, especialmente importante para* estudiantes con vagas nociones (Bain, 2007). Los cuestionarios inicial y final nos permiten ir de lo más simple a lo más complejo.
 - El proceso *pensar-emparejarse/grupos-grupo clase* favorece *experiencias de aprendizaje* diversas (Bain, 2007), beneficioso para un grupo clase diverso. El aprendizaje es individual y social (Porlán, 2020) y este proceso favorece el aprendizaje autónomo y el colaborativo y promueve el razonamiento de los hechos como vehículo de aprendizaje (Sánchez del Río, 2022).
 - *Mi constante disponibilidad* para ayudar en el proceso de aprendizaje de los estudiantes.

Referencias bibliográficas

- Bain, K. (2007). *Lo que hacen los mejores profesores universitarios*. Publicacions de la Universitat de València.
- De-Alba, N. y Porlán, R. (2020). *Docentes universitarios una formación centrada en la práctica*. Morata.
- Delord, G.; Hamed, S.; Porlán, R. y De-Alba, N. (2020). Los Ciclos de Mejora en el Aula. En N. De Alba y R. Porlán (Coords.), *Docentes universitarios. Una formación centrada en la práctica* (pp. 128-162). Morata.
- Finkel, D. (2008). *Dar clase con la boca cerrada*. Universitat de València.
- Fontestad, L. y Jiménez, M. N. (2021). *Reflexiones sobre la innovación docente en la enseñanza universitaria*. Aranzadi.
- Gil-Pérez, D. y Martínez-Torregrosa, J. (1987). Los programas-guía de actividades: una concreción del modelo constructivista de aprendizaje de las ciencias. *Investigación en la Escuela*, 3, 3-12
- Mora, F. (2017). *Neuroeducación. Sólo se puede aprender aquello que se ama*. Alianza Editorial.
- Porlán, R. (2017) (Coord.). *Enseñanza universitaria. Cómo mejorarla*. Morata.
- Porlán, R. (2020). El cambio de la enseñanza y el aprendizaje en tiempos de pandemia. *Revista de Educación Ambiental y Sostenibilidad* 2(1), 1502.1-1502.7.
- Sánchez-del-Río, M. E. (2022). Innovación docente para Dirección Comercial: Ciclo de Mejora en el Aula para un aprendizaje más profundo y motivador. En R. Porlán, E. Navarro-Medina y A. F. Villarejo-Ramos (Coords.), *Ciclos de Mejora en el Aula. Año 2021. Experiencias de Innovación docente de la Universidad de Sevilla* (pp. 567-583). Editorial Universidad de Sevilla. <http://dx.doi.org/10.12795/9788447222865.031>



